

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Inês da Silva Nunes

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

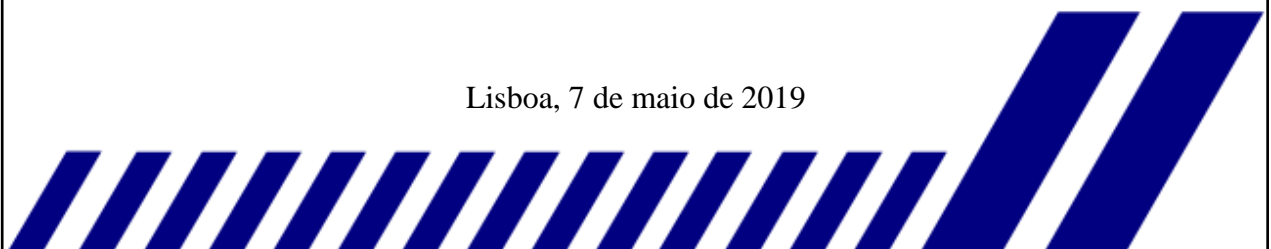
XXXI Curso de Formação de Oficiais de Polícia

BURNOUT:
IMPLICAÇÕES E DESAFIOS NO DESEMPENHO
DAS FUNÇÕES POLICIAIS

Orientação Científica:

Professor Doutor Artur Rocha Machado

Lisboa, 7 de maio de 2019



Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Inês da Silva Nunes

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXXI Curso de Formação de Oficiais de Polícia

BURNOUT:
IMPLICAÇÕES E DESAFIOS NO DESEMPENHO DAS
FUNÇÕES POLICIAIS

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais, elaborada sob a orientação do Professor Doutor Artur Rocha Machado.



Estabelecimento de ensino

Instituto Superior de Ciências Policiais e
Segurança Interna

Curso

XXXI CFOP

Orientadores

Professor Doutor Artur Rocha Machado

Título

Burnout: implicações e desafios no
desempenho das funções policiais

Autor

Inês da Silva Nunes

Local de Edição

Lisboa

Data de Edição

Maio de 2019

*Ao Tomás,
por me ensinar o peso da responsabilidade,
pelas brincadeiras de todos os dias,
por ser parte de mim.*

AGRADECIMENTOS

Este trabalho representa o culminar de cinco intensivos anos académicos. Houve altos e baixos ao longo deste percurso, mas existiu sempre a presença de algumas pessoas que iluminaram o meu caminho e contribuíram para a construção daquilo que sou hoje. Não podendo agradecer individualmente a todas, uma vez que são muitas, fica-lhes agora entregue o meu obrigada. Passo agora aos agradecimentos particulares.

Em primeiro lugar, um agradecimento à pessoa que sempre acreditou em mim e me ajudou na realização deste trabalho. Obrigada Professor Artur Rocha Machado por personificar a figura de orientador de forma exímia.

À Professora Cristina Queirós pela entrevista e pelos documentos cedidos para a realização do presente trabalho. Revelaram-se fundamentais.

Aos Oficiais que aceitaram colaborar no presente estudo, respondendo às entrevistas, bem como à Divisão de Psicologia por ter acedido tão prontamente à minha solicitação.

Às pessoas que neste último ano de curso me proporcionaram dois estágios incríveis e valiosos para a minha formação profissional. Obrigada à 31.^a esquadra do Comando Metropolitano de Lisboa e à 12.^a esquadra do Comando Metropolitano do Porto, e em especial a quatro pessoas: Comissário Francisco Negreiro, Comissário Bruno Fernandes, Subcomissário André Vieira e Chefe Nuno Soares, por todos os ensinamentos transmitidos.

Ao ISCPSI por me ter dado a possibilidade de viver momentos únicos e construir fortes amizades.

Ao Tiago e família pelo apoio durante 3 anos.

À família dos 2.º, 22.º, 24.º e 44.º, pela convivência e por me mostrarem a importância das tradições.

Ao XXXI CFOP, por todos os momentos de camaradagem, diversão e amizade. Que nos reencontremos ao longo do percurso que se adivinha.

Às Navegantes, por cada uma delas, à sua maneira, terem sido um apoio fundamental nestes anos. Pelas inúmeras experiências, gargalhadas, lágrimas e tantos outros momentos passados, e que nunca serão esquecidos, o meu obrigada.

Ao Miguel pela companhia, o apoio, os risos, as brincadeiras tontas, o carinho, o amor, e tanta outra coisa... só posso agradecer por ter uma pessoa tão incrível como tu na minha vida, ao meu lado.

Pela falta que me fazem cada dia e porque estão na minha memória e no meu coração, aos meus avós, que deixaram em mim um carinho e amor insubstituível.

A toda a minha família, em especial à Tia (Tati) e à Patrícia, por me fazerem feliz, todos os dias da minha vida. Guardo-vos a todos, com muito carinho, no meu coração.

Por fim, o agradecimento à tríade mais importante da minha vida. Aos meus Pais, Sílvia e José, pela educação, o amor e as oportunidades que me proporcionaram ao longo da vida. Obrigada por me terem ensinado a lutar por aquilo que acredito; por, mesmo com receio, me terem deixado voar, iluminando o meu caminho; por serem uma presença constante de conforto e carinho, um porto de abrigo onde poderei sempre voltar; por me darem o amor que só um pai pode dar; por tantas outras coisas, mas, sobretudo, por me fazerem imensamente feliz ao longo da minha vida. A fechar este triângulo, o Tomás, o meu irmão chato, companheiro, amigo, preocupado, brincalhão e de coração bom, que ainda tem tanto para crescer, mas já é uma parte tão grande de mim. Puskitas, obrigada por seres quem és.

RESUMO

O *burnout* é um fenómeno que, hodiernamente, assola diversos contextos laborais. Constitui um desafio difícil de superar, uma vez que envolve uma combinação de fatores muito variáveis de pessoa para pessoa, tais como, o bem-estar do indivíduo, a satisfação ou a motivação profissional. Quando estes fatores não estão reunidos, verifica-se uma exaustão profissional, uma despersonalização do próprio indivíduo e a falta de realização profissional caracterizada por um sentimento de incompetência para a função. Verifica-se que existem profissões cuja incidência do *burnout* é mais incisiva do que outras, dentro das quais se engloba a de polícia. Sendo este um flagelo com graves consequências, quer para a organização, quer para o indivíduo sofredor da síndrome, deve-se procurar compreender o desafio que é o *burnout* e encontrar soluções para sanar os seus efeitos. Foi então realizado o presente estudo empírico, com recurso a métodos qualitativos, que nos permitiu compreender qual a perspetiva dos entrevistados relativamente a esta matéria, e que medidas praticáveis poderão ser adotadas. Dentro destas, destaca-se a necessidade de formação base nesta matéria, o recrutamento de mais psicólogos para o seio da instituição e uma reestruturação da própria gestão de recursos humanos da PSP. Como observável, todas as medidas propostas caminham no sentido da prevenção do *burnout*, pelo que seria de considerar a realização de futuros estudos que trabalhem estas mesmas medidas, desenvolvendo propostas concretas para cada uma delas.

Palavras-chave: *Burnout*; Stresse organizacional; Polícia; Prevenção.

ABSTRACT

Nowadays, the phenomenon of burnout affects several occupational contexts. It is a difficult challenge to overcome, as it involves a combination of several factors, specific to every person, such as the individual's well-being, professional satisfaction and motivation. When these factors are not gathered, there is a professional exhaustion, an individual's depersonalization and the lack of professional achievement, characterized by a feeling of incompetence for the job. It is verified that there are occupations whose incidence of burnout is more frequent than others, within which the police officer's is included. Assuming this is a scourge with serious consequences, both for the organization and for the worker suffering from the syndrome, we must try to understand the challenge that burnout represents and find solutions to remedy its effects. The present empirical study was carried out using qualitative methods, which allowed us to understand the interviewee's perspective regarding this matter, and to recall what feasible measures could be adopted. These include the need for basic training in this area, the recruitment of more psychologists into the institution and a restructuring of PSP's human resources management. As observable, all proposed measures move towards the prevention of burnout, and future studies must be done to work these measures so it could be developed concrete solutions/proposals for each one.

Keywords: Burnout; Labour stress; Police; Prevention.

RÉSUMÉ

Le burn-out est un phénomène qui, actuellement, affecte différents domaines professionnels. Il s'agit d'un défi difficile à surmonter, car il implique une combinaison de facteurs très variables d'une personne à l'autre, tels que le bien-être de l'individu, la satisfaction ou la motivation professionnelle. Lorsque ces facteurs ne sont pas satisfaits, il existe une exhaustion émotionnelle, une dépersonnalisation de l'individu et un manque de réussite professionnelle caractérisé par un sentiment d'incompétence pour le poste. Il est vérifié qu'il existe des professions qui sont plus touchées par le burn-out que d'autres, au sein desquelles la police. Ce fléau ayant de graves conséquences, tant pour l'organisation que pour l'individu souffrant du syndrome, il faut essayer de comprendre le problème de l'épuisement professionnel et trouver des solutions pour remédier à ses effets. La présente étude empirique a été réalisée à l'aide de méthodes qualitatives, ce qui nous a permis de comprendre le point de vue des personnes interrogées à ce sujet et quelles mesures réalisables pourraient être adoptées. Celles-ci incluent la nécessité d'une formation de base dans ce domaine, le recrutement d'un plus grand nombre de psychologues dans l'institution et une restructuration de la gestion des ressources humaines de la PSP. Comme on peut le constater, toutes les mesures proposées vont dans le sens de la prévention de l'épuisement professionnel, c'est pourquoi il serait important d'envisager de futures études portant sur ces mesures, en développant des propositions concrètes pour chacune d'elles.

Mots-clés: Burn-out (épuisement professionnel); Stress organisationnel; Police; Prévention.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CO	Comportamento Organizacional
EIFP	Esquadra de Investigação e Fiscalização Policial
EPP	Escola Prática de Polícia
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
FSS	Forças e Serviços de Segurança
GRH	Gestão de Recursos Humanos
ISCPSI	Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
PD	Pergunta(s) Derivada(s)
PSP	Polícia de Segurança Pública
U.R.	Unidade(s) de Registo

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCETUAL.....	4
1.O trabalho e o trabalhador: definições e relação	4
1.1. O trabalho	4
1.2. O trabalhador	7
2.Organizações: da Gestão de Recursos Humanos.....	9
2.1. Organizações	9
2.2. Da Gestão de Recursos Humanos	11
3.Do stresse e do <i>burnout</i>	20
3.1. Stresse.....	20
3.2. <i>Burnout</i>	26
4.O <i>burnout</i> na PSP	30
4.1. Relevância do estudo de <i>burnout</i>	30
4.1.1. A organização PSP: perfil e funções do polícia	30
4.2. Da prevenção ao tratamento: medidas adotadas na PSP	37
4.2.1. Da prevenção praticada	38
4.2.2. Pós-deteção: acompanhamento e tratamento	40
4.2.3. A dificuldade da prevenção, deteção e tratamento do <i>burnout</i> em forças policiais.....	41
5.Formulação do problema de investigação	42
II – MÉTODO	43
1.Considerações Metodológicas	43
2.Caraterísticas dos inquiridos	43
3.Instrumento de recolha de dados	46
4.Instrumento de análise de dados	47
5.Procedimento	49
III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	51
1. O <i>burnout</i> e o desempenho profissional do polícia	51
2. A prevenção, deteção e acompanhamento praticados na PSP.....	58
IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
ANEXOS	76

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Participantes – Género/Cargo	44
Quadro 2 – Participantes – Entrevistado(a)/Categoria/Função	45
Quadro 3 - Totais de U.R.	51
Quadro 4 - Esquema de análise categorial.....	90
Quadro 5 - Categoria A1 – Perceção dos comandantes acerca do <i>burnout</i>	91
Quadro 6 - Categoria A1 – Perceção dos comandantes acerca do <i>burnout</i> (cont.)	92
Quadro 7 - Categoria A2 – Influência do burnout no desempenho profissional do polícia	93
Quadro 8 - Categoria A2 – Influência do burnout no desempenho profissional do polícia (cont.).....	94
Quadro 9 - Categoria A3 – Fatores relevantes na satisfação profissional	95
Quadro 10 - Categoria A3 – Fatores relevantes na satisfação profissional (cont.)	96
Quadro 11 - Categoria B1 – Mecanismos de defesa e deteção do <i>burnout</i>	97
Quadro 12 - Categoria B1 – Mecanismos de defesa e deteção do <i>burnout</i> (cont.)	98
Quadro 13 - Categoria B2 – Acompanhamento que é dado aos elementos após a deteção da síndrome	99
Quadro 14 - Categoria B2 – Acompanhamento que é dado aos elementos após a deteção da síndrome (cont.).....	100

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos.....	76
Anexo 1 – Pedido de autorização para a realização de entrevistas aos comandantes de divisão e de esquadra	77
Anexo 2 – Pedido de autorização para a realização de entrevistas à Divisão de Psicologia da PSP	79
Anexo 3 – Autorização para a realização de entrevistas aos comandantes de divisão e de esquadra	81
Anexo 4 – Autorização para a realização de entrevistas aos elementos da Divisão de Psicologia da PSP	82
Anexo 5 – Declaração de consentimento de informado	83
Anexo 6 – Guião de entrevista para comandantes de divisão e de esquadra.....	84
Anexo 7 – Guião de entrevista elementos da divisão de psicologia da PSP	86
Anexo 8 – Guião de entrevista para informante com experiência profissional na área... 88	
Anexo 9 – Esquema de análise categorial.....	90
Anexo 10 – Pré-categoria A – O <i>burnout</i> e o desempenho profissional do polícia.....	91
Anexo 11 – Pré-categoria B – Prevenção, deteção e acompanhamento na PSP.....	97

INTRODUÇÃO

A natural progressão da sociedade nas últimas décadas acelerou e tem-nos conduzido por caminhos de incerteza, insegurança, desafios e superação. No que se refere à sociedade portuguesa, temos vindo a observar um distanciamento cada vez maior entre as pessoas. Se por um lado a evolução tecnológica constitui um pilar importante da nossa era, representando a capacidade do Homem em construir um ‘mundo’, há pouco tempo julgado impossível, por outro constituiu um fator de desligamento do real, de alheamento ao mundo que nos rodeia, das interações “cara a cara”, do toque físico, das relações humanas. Este é o novo paradigma da vida social. Um desafio que implica quebrar rotinas, romper com dependências e desligar do tecnológico para viver o real no nosso quotidiano.

Sendo o trabalho uma vertente de relevo da nossa vida diária, estes efeitos do mundo moderno são facilmente constatáveis. O trabalhador, enquanto indivíduo sensível a todas estas questões, vê no seu trabalho a necessidade de fazer mais e melhor todos os dias, uma vez que a sociedade não para e vive todos os momentos em acelerada velocidade, com grande intensidade, exigindo mais de cada pessoa, todos os dias. Aliada a esta pressão (de certa forma disfarçada, mas presente), encontramos uma série de fatores que contribuem para o stress gerado, automaticamente, pela ‘correria’ da vida diária. Serão estes o mau ambiente laboral, insegurança no emprego, sobrecarga de trabalho, injustiças, défice de reconhecimento e de oportunidades de progressão, ausência de autonomia, chefias autoritárias (M. Cunha, Rego, R. Cunha, Cabral-Cardoso & Neves, 2016), e tantos outros que, no seu conjunto, representam um vasto rol de potenciais consequências para o trabalhador, dentro das quais se inclui o *burnout*.

Numa recolha realizada pela RHmagazine (Felicidade, Quintas & Bernardo, 2018), de acordo com a Associação Portuguesa de Psicologia da Saúde Ocupacional (APPSO), 17,2% da população ativa portuguesa encontrava-se, no ano de 2017, em *burnout*, o que compreende um aumento de 3,5% nos últimos dez anos. Nesta senda, 48,9% da população ativa portuguesa estava, também em 2017, no patamar de ‘risco elevado’ de entrar em *burnout*. Isto comprova um cenário preocupante quanto à ‘saúde do trabalho’ em Portugal, que já em 2013, num inquérito de opinião sobre segurança ocupacional realizado pela Agência Europeia para a Saúde e Segurança no Trabalho, era o terceiro de trinta e um países europeus, onde os trabalhadores “consideravam que a existência de casos de stress relacionado com a atividade profissional, muito comum” (Felicidade, et al., 2018, p.14). Percebe-se que há aqui um longo caminho a percorrer no que se refere à prevenção desta

patologia que se estende a diversas profissões, atormentando trabalhadores, prejudicando o ambiente e afetando, a produção e o sucesso da organização.

No que diz respeito às forças policiais, esta é uma matéria que já foi objeto de alguns estudos, sendo óbvia a relação existente entre a atividade/função policial e o *burnout*. Tal como referem Violanti e Aron (1995), o polícia é confrontado diariamente com situações que requerem uma grande capacidade física e mental, uma vez que esta profissão acarreta tarefas desafiantes, como é “o combate e a prevenção dos crimes” (Agolla, 2009, p.25), o constante contacto com o cidadão (Ramos, 2001), a imprevisibilidade de situações com que se deparam (Alves, 2011), entre outras. Deste modo, estudo do *burnout* nos polícias, constitui uma importante contribuição “para a supervisão clínica dos agentes que dela necessitem, para a intervenção em situações de crise (tão comuns na atividade policial), para o aconselhamento e psicoterapia dos elementos policiais (...), para a implementação de programas de gestão do *stress*” (Oliveira & Queirós, 2012, p.301), não havendo, em Portugal, trabalhos que tencionem “compreender o polícia na sua valência humana, enquanto pessoa que apresenta conflitos internos, defesas, problemas, emoções” (Oliveira & Queirós, 2012, p.284).

Face ao exposto, considerou-se pertinente estudar o *burnout* nas forças e serviços de segurança, mais concretamente no caso da Polícia de Segurança Pública (PSP), numa ótica de compreender os efeitos que esta síndrome tem no desempenho das funções profissionais de um elemento, e quais as medidas que poderão ser tomadas no sentido de prevenir este fenómeno. Assim, surge aquele que será o problema de investigação: quais os desafios colocados pelo *burnout* ao desempenho das funções policiais?

Na procura de obter respostas para este problema, dividimos a presente dissertação em quatro partes. A primeira diz respeito ao enquadramento teórico, o qual aborda, numa primeira fase, os conceitos de trabalho e trabalhador, (que permitirá ao leitor ter uma visão geral dos mesmos, bem como a sua relação), seguindo-se as páginas dedicadas às organizações e à gestão de recursos humanos (GRH)¹. Estes primeiros tópicos serão importantes para sustentar a ‘segunda fase’ deste enquadramento teórico, que versa sobre o

¹ “Pode-se até dizer que as organizações participam na definição da identidade dos seus membros e estes, por sua vez, na identidade da organização” (Ramos, 2001, p.187), pelo que é impossível descurar um destes lados. É derivada a esta importância de ambas as partes que decidimos abordá-las separadamente, de maneira a terem uma exposição mais digna.

stress e o *burnout*. Primeiramente é feita uma coleta de definições e explicações destes dois termos, seguindo-se a sua pormenorização ao caso da PSP, sendo explicada a relevância do estudo do *burnout* na instituição, bem como quais as medidas atualmente adotadas para prevenir e, numa fase posterior, tratar estas situações. No capítulo seguinte é dado relevo ao método, onde se explica que, sendo este um estudo empírico, optou-se pelo método qualitativo, com recurso a entrevistas, fazendo-se a caracterização dos inquiridos, explicando os instrumentos de recolha e análise de dados, bem como o procedimento. O terceiro capítulo refere-se à apresentação e discussão dos resultados, obtidos pela extração e análise dos dados retirados das entrevistas realizadas.

No quarto e último capítulo será onde teceremos as considerações finais, procurando responder ao problema de investigação. Entendemos ainda, neste último capítulo, propor uma série de medidas, com base nos resultados obtidos, que poderão ser trabalhadas (claro está, por profissionais com conhecimento nesta área), e implementadas posteriormente, visando uma melhor resposta a este problema, abrindo espaço para ferramentas úteis a aplicar pela ‘primeira linha’ de intervenção: os pares e os comandantes diretos. Para terminar, são enumeradas as limitações à realização da dissertação, assim como as recomendações de ação e futuras linhas de investigação.

Queremos ressaltar que, mais do que implicações profissionais, o *burnout* enforma graves consequências pessoais. Com isto pretende-se dizer que, no presente trabalho, não é nossa intenção descurar o “eu” da pessoa sofredora desta síndrome, uma vez que estamos cientes que o mais importante é o bem-estar do indivíduo e a sua saúde e isto, por sua vez, é perentório no desempenho profissional da pessoa.

Por fim, mencionar que na presente dissertação são seguidas as referências da 6.^a edição das normas APA (*American Psychological Association*), assim como é conservada a ortografia original das citações utilizadas.

I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCETUAL

1. O trabalho e o trabalhador: definições e relação

1.1. O trabalho

Hodiernamente não é possível negar as grandes mudanças que impendem sobre a nossa sociedade, e o futuro desorganizado que se adivinha. Não há tempo para parar e refletir acerca de tudo o que se passa à nossa volta. O ritmo quotidiano é de tal forma acelerado que nos mantemos dentro do nosso próprio “mundo”, ignorando o “mundo” dos outros, não existindo a convivência pessoal direta a que estávamos habituados. Todo este contexto está estreitamente ligado e condicionado pelo que se passa no meio laboral, pelo facto de ser o trabalho que rege grande parte da vida e da rotina diária da maioria das pessoas, sendo também um grande percursor de processos de socialização secundária. Tal como referem Oliveira e Queirós (2012, pp. 286-287), “a atividade laboral constitui um dos aspetos mais importantes da vida do ser humano, podendo o trabalho constituir uma fonte de satisfação pessoal e de aumento da autoestima do profissional”, quando as condições individuais e do meio a isso são propícias.

Dentro desta senda, não podemos desvalorizar o impacto das novas tecnologias no plano do trabalho, uma vez que estas transformações tecnológicas “são uma das grandes fontes de mobilidade social, protagonizando significativas reorganizações sociais, momentos de disrupção com impacto significativo (...) nas estruturas ocupacionais e no conteúdo do trabalho disponível” (Coelho, 2012, p.69). Isto pode afetar a ideia de corporativismo, uma vez que, aliado às novas tecnologias, já não existe um verdadeiro trabalho em grupo, uma reunião e discussão esclarecedora e formativa, pois enformam custos e, por conseguinte, tornou-se bastante raro conseguir reunir toda a gente a um tempo, o que afeta a socialização *at work* (Handy, 1996). Para fazer face a estas rápidas e contínuas mudanças tecnológicas e sociais, com repercussões no mundo do trabalho, António Gamas e Paulo Finuras, no 2.º Congresso Português de Sociologia, organizado pela Associação Portuguesa de Sociologia, sugeriram a “implementação de novas práticas pedagógicas de formação orientadas para o desenvolvimento de capacidades de autoformação” (Kovács, Rodrigues & Moniz, 1992, p.200), permitindo aos trabalhadores adaptarem-se a este ‘mundo novo’; surge ainda a responsabilidade por parte da corporação ou empresa de criar momentos

de interação presencial, proporcionando uma socialização equilibrada e saudável capaz de favorecer a gênese de um bom ambiente de grupo e de trabalho.

Fazendo uma resenha das principais correntes existentes neste âmbito, podemos mencionar três nomes que se destacaram neste plano: Frederick Taylor, Henri Fayol e Max Weber. Taylor (2011) com base nos estudos realizados criou a organização científica do trabalho cujo principal objetivo seria assegurar a prosperidade máxima ao empregador e a cada trabalhador *através da* especialização, trabalho à peça, e despersonalização do trabalho²; Fayol (2018) por seu lado enfatizou a importância da organização administrativa do trabalho, relevando que a administração, que tem na sua retaguarda regras, leis e princípios, deve intervir não nos indivíduos, mas na organização em si (trabalho em série e especialização)³; numa outra perspectiva Max Weber, ocupa-se e cria o modelo burocrático, onde o poder é definido por uma lógica de autoridade justificada por regras assentes numa autoridade racional legal⁴, (Camara, Guerra & Rodrigues, 2016; Coelho, 2012). Dentro desta linha de pensamento pode verificar-se que a Revolução Industrial (séculos XVIII e XIX) veio transformar por completo a visão que existia acerca do trabalho e do homem enquanto mão-de-obra. Derivado do peso desta evolução, os autores de referência habitual aplicam os sistemas de trabalho apenas no âmbito industrial (Freire, 1993), sendo que, atualmente, estes vão muito além deste setor.

Karl Marx (1983, p.149) realça que o trabalho permite revelar “o modo como o Homem lida com a natureza, o processo de produção pelo qual ele sustenta a sua vida e, assim, põe a nu o modo de formação das suas relações sociais e das ideias que fluem destas”, ou seja, o ser humano utiliza a natureza (matérias primas, por exemplo), para os seus propósitos, tornando-a num objeto do trabalho humano. Cattani (cit. in Woleck, 2002, p.5) refere que “(...) as facetas essenciais do processo de socialização da construção identitária, das formas de dominação e de resistência, enfim da dinâmica contraditória da economia de

² Taylor (2011, p.44) afirmava que “a melhor gestão é uma verdadeira ciência, assente em leis, regras e princípios claros e bem definidos, estruturada”, defendendo que o principal objetivo da gestão e consequentemente das organizações “deveria ser assegurar a máxima prosperidade para o empregador, juntamente com a máxima prosperidade para os empregados” (Taylor, 2011, p.49).

³ Numa visão mais preocupada “com a administração e controlo da organização do que com as tarefas” (Camara et al., 2016, p.81), surge Henri Fayol (2018, p.57), para o qual “a função administrativa tem apenas como órgão e como instrumento o corpo social”, agindo apenas sobre o pessoal.

⁴ O modelo de administração das organizações apresentado por Max Weber desenrola-se a partir de uma autoridade racional legal assente em regras que legitimam o poder pela autoridade, existindo uma série de princípios burocráticos que procuram uma «organização perfeita», onde exista uma clara separação entre a administração e a execução (Camara et al., 2016).

mercado, têm origem nas situações laborais e nas relações sociais estruturadas na atividade produtiva", atribuindo ao trabalho um peso importante na construção identitária e social/estatuto (relacionado com o poder económico determinado por uma profissão) de um indivíduo. Aliás, a mais elevada missão do trabalho, fixada no século XVIII, é que este seja "a essência do Homem, o meio da expressão da sua humanidade, o instrumento com o qual ele continuamente transforma o mundo e se recria a si mesmo" (Ramos, 2001, p.32), indo muito além das ideias de incómodo e tortura que estão na sua origem etimológica (Francès, 1983). Esta afirmação é confirmada por estudos mais recentes onde se verifica que "o trabalho continua efetivamente a assegurar a dignidade individual, a angariação do estatuto social visado, e a manter o essencial das trocas sociais" (Coelho, 2012, p.68).

A evolução do conceito clássico de trabalho de produtor de "bens" para, também, ser produtor de serviços acarretou-lhe novas funcionalidades. O trabalhador passou a requerer segurança física, psicológica, social e estabilidade para poder dedicar e concentrar a sua energia no trabalho. É neste plano que pode enfatizar-se o valor da segurança individual.

Assim, no que concerne especificamente ao trabalho/atividade de segurança, tal como refere Freire (1993, p.115), esta tem-se desenvolvido "paralelamente à produção industrial". Pelo que é hoje observável, o conceito de segurança "é cada vez mais polissémico, contestado, ambíguo e complexo" (Elias, 2011, p.3), obrigando os Estados a autonomizarem-se cada vez mais no que se refere às próprias salvaguardas de segurança interna, num conceito de 'autoajuda' (Guedes & Elias, 2010). Isto faz com que, inevitavelmente, a própria atividade de segurança se vá moldando às especificidades atuais, indo ao encontro do que é esperado pelo cidadão enquanto 'cliente' da segurança, e pelo Estado como promotor de segurança (pública). Indo ao encontro desta ideia, Freire (1993, p.120) refere que a segurança é uma atividade que tem sofrido diversos desenvolvimentos ao longo dos tempos, sendo que "as transformações ocorridas em atividades e ocupações ligadas à proteção e segurança de pessoas e coisas (dos bombeiros e vigilantes, às forças militares e policiais)" são muito diferentes das vividas pelos particulares e pelas empresas, uma vez que eles verificam "movimentos contraditórios de contração e expansão quantitativas e níveis de qualificação muito variáveis" (Freire, 1993, p.120). No entanto, de acordo com o mesmo autor (1993, p.120), parece existir "uma característica comum, que é a do maior reconhecimento público da sua utilidade ligada à imagem de altruísmo e a procura de uma profissionalização mais afirmada por parte dos seus trabalhadores."

1.2. O trabalhador

Após a abordagem feita no capítulo anterior, é fulcral abordarmos a personagem principal de toda esta peça: o trabalhador. Ele é elemento central na engrenagem de toda a mestria do labor. É o sujeito por detrás de todos os resultados visíveis e constatáveis, pois só ele pensa, sente, age, organiza e produz. Após compreendermos que o trabalho tem um peso significativo e rege grande parte da rotina diária da maioria das pessoas, pelo menos nos países ocidentais, onde se insere Portugal, é necessário estarmos cientes das consequências que daí advêm, quer na visão que a instituição tem de cada um dos seus elementos, quer numa visão individual do trabalhador e das inferências que o *trabalho* (emprego) tem na sua vida.

Nesta relação ‘trabalhador-trabalho’, a existência de uma implicação pessoal do indivíduo no trabalho, e do trabalho no próprio indivíduo (*ego involvement* e *job involvement*, respetivamente), onde a pessoa se sensibiliza “em relação à esfera do trabalho, porque a ideia que tem das suas capacidades, do seu valor operativo capaz e eficiente, daí depende” (Francès, 1984, p.76), tanto pode ser positiva, como negativa. Tudo depende da forma como o indivíduo encara o trabalho e da maneira como este afeta a sua vida, colocando em jogo diversas variáveis, como as capacidades apercebidas e investidas, as implicações pessoais, e outras que podem tornar o trabalho difícil, aborrecido, ou, por outro lado, uma experiência aprazível, isto porque os graus de satisfação que um trabalhador procura, são resultado das relações que o indivíduo encontra em todos os aspetos do trabalho (Francès, 1984). Neste âmbito, de acordo com Brinkmann (2008), estamos num momento em que se dá primazia ao *flexible-self*, ou seja, o trabalhador tem de ter capacidade de se adaptar à forma de exercer corretamente a sua atividade sendo recetivo e tolerante a novas experiências, conhecimentos e opiniões aproveitando-as para uma melhor concretização do seu trabalho. (Coelho, 2012)

Numa perspetiva de gestão empresarial (que é também uma visão mais materialista e desvalorizadora), os indivíduos enquanto trabalhadores aparecem, na sua maioria, “enquanto custos nas contas ‘formais’” (Handy, 1999, p.222) de uma empresa, organização ou instituição. No entanto, Handy (1999, p.222) entende que estes devem ser considerados “ativos, no sentido de que são, ou deveriam ser, um recurso produtivo, um recurso que precisa de manutenção [por exemplo, formação] e uma utilização adequada, que tem um tempo de vida ‘útil’ finito, e *outputs* superiores aos seus custos”, indo muito além de meros meios para atingir um fim. Na verdade, o mesmo autor (1999) mostra-se surpreendido pelo

facto de, até então, os estudos feitos nesta área abordavam o Homem como um mecanismo semiconsciente, que respondia de forma bastante previsível, a uma grande variedade de estímulos o que não corresponde, de todo, à realidade complexa do ser humano.

Acerca desta questão, Jussara Rowland (2010) fez um estudo relativo a trabalhadores, por ela designados de ‘sobreocupados’. Esta condição de sobreocupação é, de acordo com a autora (2010), vivida quotidianamente de forma muito diversa, sendo marcada pela escassez do tempo e pela necessidade de articular tempos muito diferenciados entre si. Isto faz com que surjam tensões que têm como origem, por um lado a dificuldade em gerir as solicitações e pressões com as quais um sobreocupado se depara, e por outro a discrepância entre as suas aspirações e concretizações na maneira como gere as dimensões públicas e privadas do seu tempo. O trabalhador constata estas duas situações, o que lhe provoca frustração e impotência para a mudança.

Por entre as várias entrevistas e pesquisas feitas por Rowland (2010), surge uma série de questões relativas às diversas preocupações e problemas que os trabalhadores sentem diariamente, dentro dos quais se destacam o cansaço, a escassez de tempo para si próprio e disponibilidade para a família (conciliação e gestão do tempo). A resolução destes constrangimentos é, para a grande maioria dos trabalhadores, algo utópico, pois “para um sobreocupado, a extensão de tempo ocupado pelo trabalho muitas vezes não deixa espaço para os outros afazeres da sua vida [sendo esta falta de tempo] sentida como um dano.” (Rowland, 2010, p.271). No entanto, tal como a autora (2010, pp. 271-272) refere, há casos em que isto é somente uma questão de gestão de tempo, uma vez que o “investimento numa das esferas específicas da sua vida e a [consequente] falta de tempo para investir noutras dimensões não é sentida como uma carência, mas sim considerada uma consequência necessária (...), minimizada em termos de (...) estratégias de vida.”. Tal reconhecimento e resignação não implica que esta seja uma escolha e um estilo de vida saudável, uma vez que é necessário encontrar um equilíbrio que permita ao trabalhador ter uma vida social, familiar e profissional equilibrada, ponderada e satisfatória.

Ramos (2001), refere-se a estes trabalhadores ‘sobreocupados’, de uma forma diferente: aborda os conceitos de sobrecarga de trabalho quantitativa e qualitativa. O primeiro, tal como o próprio nome sugere, aborda o excesso de trabalho quanto à sua quantidade, ou seja, o real ‘volume’ de trabalho (horários muito prolongados, ou levar trabalho para casa), enquanto que o segundo termo, sobrecarga qualitativa, remete para o “«trabalho muito difícil», o que acontece quando as pessoas não possuem os conhecimentos

e as competências adequadas para cumprir determinada tarefa”, ou quando a mesma é de grande complexidade (Cartwright & Cooper, cit. in Ramos, 2001, p.77).

A título de complementaridade mencionamos ainda as situações de subcarga de trabalho. Esta prática, decorrente da evolução tecnológica experienciada pelas organizações, altera o ‘ciclo normal’ do mercado de trabalho, diminuindo as tarefas e funções desempenhadas pelo ser humano. Este é também o “«segredo» das práticas hostis de algumas organizações que, desejando libertar-se de determinado funcionário (...) lhe retiram funções, e responsabilidades, esvaziando a sua função e missão na empresa” (Ramos, 2001, p.78). Isto pode levar a uma diminuição de tarefas e de responsabilidades a cargo de um trabalhador, o que dá origem a sentimentos de desvalorização, desinteresse, ‘não pertença’, mal-estar, insatisfação e stresse uma vez que as potencialidades e as capacidades do trabalhador não estão a ser utilizadas (Ramos, 2001), conduzindo, eventualmente, ao seu abandono da organização, por vontade própria.

2. Organizações: da Gestão de Recursos Humanos

2.1. Organizações

Com origem na palavra grega “organon”, cujo significado é instrumento, utensílio (Bilhim, 2008), as organizações surgem com o intuito de satisfazer as necessidades produzidas ao longo dos tempos pelas sociedades humanas (Machado, 2006), ou seja, são os instrumentos que as permitem mitigar, o que faz com que a sua principal atividade seja o trabalho (M. Cunha et al., 2016). Morgan (1986, p.39), define organização como um “sistema vivo que existe numa envolvente mais vasta, da qual depende para a satisfação das suas necessidades”. Scott (1987, p.22) estabelece que estas são “coletividades orientadas para a procura de objetivos específicos, as quais exibem estruturas sociais com uma formalização relativamente elevada”. M. Cunha et al. (2016, p.18) referem que, “de uma forma simples, as organizações podem ser definidas como conjuntos de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir os objetivos comuns”. Podemos verificar a existência de diversas variáveis nas definições apresentadas, (desde objetivos organizacionais, a objetivos pessoais, satisfação de necessidades...), o que comprova a complexidade destes ‘ecossistemas’ que são as organizações.

Tal como cada cidadão, a empresa possui também uma identidade, designada de identidade organizacional. Esta é uma forma de “antropomorfizar as instituições, pois a noção parte do pressuposto de que estas são constituídas de um “eu”, socialmente construído a partir das cognições, emoções e informações daqueles que participam na sua criação, manutenção e mudança” (Ruão, 2006, p.2), o que reforça a ideia de que o trabalho e o trabalhador estão intimamente ligados. Sendo as organizações lugares de excelência para trocas mútuas entre indivíduos e entre estes e as próprias características organizacionais (constituindo-se as organizações como unidades sociais), torna-se difícil compreender se esta identidade organizacional é uma propriedade da organização em si, que permanece na consciência do grupo (e se manifesta através de logotipos ou outras funções comunicativas), ou se é somente um fenómeno localizado nas mentes dos indivíduos que constituem a organização (Ramos, 2001; Ruão, 2006). Todo este enredo faz com que as organizações participem “na definição da identidade dos seus membros e estes, por sua vez, na identidade da organização” (Ramos, 2001, p.187).

Para melhor compreendermos o que é a identidade organizacional temos de abordar o conceito de cultura organizacional. Esta última é uma parte da identidade de uma organização, uma vez que proporciona um sentido às suas decisões estratégicas, e orienta o modo de pensar, sentir, agir e relacionar dos seus elementos, contribuindo para o ambiente psicológico vivido na organização – clima organizacional (Ramos, 2001). Cultura organizacional é, de acordo com Schein (cit. in Ramos, 2001, p.87), “um padrão de suposições básicas e de valores, resultantes da sua história, que serve de referência para o comportamento dos seus membros”, referindo que estes valores são essenciais, incontestáveis e, por vezes, naturalmente discutíveis (Schein, cit. in Correia & Bilhim, 2017). Numa definição semelhante, Correia e Bilhim (2017, p.991) entendem cultura organizacional “como um conjunto específico de normas, valores e crenças de uma determinada comunidade, ou ainda como um padrão de pressupostos básicos”, individualizando os valores como uma alusão abrangente a coisas com relevância para a organização e para o indivíduo, ao passo que as normas estabelecem os comportamentos tidos como adequados para situações concretas (Correia & Bilhim, 2017). A cultura não é algo que a organização tem, é o espelho da própria organização, representando o que ela é (Smircich, 1983). Deste modo, é importante que uma organização permita à sua cultura um desenvolvimento progressivo e sustentado, fomentado em valores e normas acessíveis aos seus trabalhadores, que permitam a formação de uma cultura única e de destaque no mercado externo (Camara et al., 2016).

Associado à identidade e cultura organizacional, está o perfil profissional do trabalhador. Aquando do recrutamento de novos elementos para a organização, é necessário verificar se estes possuem perfis (isto é, valores, ideias, ambições) paralelas às da empresa, que permitam a ambos rumar no mesmo sentido. Para tal, é sugerida (Gondim, 2002) uma avaliação de três grandes grupos de habilidades, que permitirão definir o perfil profissional de um indivíduo e verificar se este se trilha conforme as visões da empresa: cognitivas (conhecimentos), técnicas (capacidades específicas para a função) e comportamentais (atitudes e comportamentos). As pessoas/candidatos ao emprego que “apresentam perfis comportamentais que não se ajustam à cultura e aos objetivos globais de negócio (competências genéricas da empresa) nem aptidões e comportamentos que a função exige” (Camara et al., 2016, p.164), devem ser automaticamente excluídos/rejeitados do processo de seleção e, caso já pertençam ao quadro da empresa, deverão ser substituídos (Camara et al., 2016).

Findando a matéria das organizações neste trabalho, abordamos o conceito de comunicação interna, um fator “crucial para o desenvolvimento de um quadro de referência comum a todos os trabalhadores do que é a empresa e, consequentemente, para a consolidação da identidade da organização” (Camara et al., 2016, p.539). Cabin (1999, p.81) diz mesmo que toda a atividade de uma organização “é um encadeamento de processos de interação e de comunicações: eles são o lubrificante que permite o funcionamento do mecanismo organizacional”. A comunicação torna-se uma condição *sine qua non* para uma organização vingar, quer no mercado externo, quer numa vertente interna de criação e manutenção dum bom ambiente organizacional (M. Cunha et al., 2016). A verdade é que quando a “comunicação (...) é pobre, incompleta ou defeituosa (numa palavra, ineficaz), surgem situações indutoras de stress” (Ramos, 2001, p.93) o que, por si só corrói o bem-estar individual e, numa fase posterior, a harmonia organizacional. Desta feita, Camara et al. (2016) defendem uma gestão interna da comunicação com base na divulgação do projeto, cultura e missão da organização, que respeite as diferenças inter-individuais e exponencie as relações formais e informais, permitindo que a comunicação interna tenha um papel estratégico de relevo para atrair, reter e desenvolver recursos humanos.

2.2. Da Gestão de Recursos Humanos

“Apesar dos frequentes equívocos linguísticos, não é possível falar em organizações sem que esteja subjacente ao conceito de pessoas”, uma vez que estas são a sua génese

(Machado, 2006, p.15). Handy (1999, p.225) referiu mesmo que “todas as organizações, a partir de um determinado número de elementos, começam a sentir a necessidade de sistematizar e gerir os seus recursos humanos”, caso contrário não lhes será possível ter sucesso. Este pilar é de tal forma importante que Camara, et al. (2016, p.163) afirmam que “a congruência da gestão de Recursos Humanos, o seu sucesso e valorização por parte dos empregados, com o passar do tempo, consolidam um conjunto de pressupostos básicos”, que culminarão num “mapa interpretativo do que é a Empresa, do que se espera dela e do que se espera dos seus colaboradores” (p.163). Para terem sucesso, é necessário que o responsável de recursos humanos de uma determinada empresa/instituição leve em conta alguns pontos essenciais, tal como é proposto por Camara et al. (2016), onde alguns deles se prendem com a adaptação do modelo organizacional, de planos de carreira, formação e progressão, às próprias características da organização, sendo que, para tal, o responsável pela Gestão de Recursos Humanos tem como ferramentas à sua disposição os Fatores Críticos de Sucesso, (FCS), na gestão das Pessoas (Camara et al., 2016). Estes fatores são algo subjetivos, isto é, dependem sempre da área em que a organização atua, do seu modelo, dos elementos que alberga e de muitas outras variáveis que fazem com que uma organização seja única. Não obstante disso, Camara, Guerra & Rodrigues (2016), definiram uma série de pressupostos, os referidos FCS que, pela sua universalidade, podem ser adaptados a diversos modelos:

- “optar pelo modelo de estrutura organizacional que mais se adegue aos objetivos de negócio e que possibilite o desempenho das funções de acordo com os padrões de atuação delineados” (p.163). Tendo em vista os objetivos do negócio, é necessário estruturar a organização de maneira a ir ao encontro dos mesmos;
- “definir os perfis de competências integrados nos objetivos de negócio, e os padrões de comportamento desejados” (p.164), o que por sua vez irá ser uma peça fundamental no tópico seguinte;
- “desenvolver políticas de recrutamento que permitam selecionar os profissionais que mais facilmente se integrem nos valores da cultura” (p.164), de maneira a que a avaliação feita a um candidato, enquanto futuro trabalhador da organização, permita perceber se o seu perfil comportamental não diverge do definido;
- “desenvolver ações de acolhimento para rápida integração na cultura” (p.164), fomentando assim o sentimento de pertença;
- “criar sistemas de gestão de desempenho que permitam avaliar os padrões de comportamento desejados e identificar as áreas com necessidade de melhoria

(melhor recrutamento, formação, etc.)” (p.164), procurando sempre aperfeiçoar o sistema de gestão de Recursos Humanos;

- “efetuar a avaliação do desempenho, premiando os comportamentos desejáveis e criando um sistema de remuneração que reforce a cultura pretendida” (p.164), fomentando assim um sistema de recompensas onde o trabalhador se sente valorizado pelo seu bom trabalho, e almeja sempre aprimorar as suas capacidades;
- “definir planos de carreira, que permitam promover os que melhor se enquadram na cultura” (p.164), ou seja, permitir que os trabalhadores tenham uma carreira planeada, desprovida de imprevistos desagradáveis que fomentem a desmotivação;
- “conceber programas de formação assentes em necessidades detetadas e que possibilitem o adequado desempenho do cargo e a valorização dos comportamentos desejáveis [e] estruturar programas de formação que estimulem os pressupostos da cultura e dos padrões de atuação” (p.164), ou seja, promover ações corretivas que direcionem os comportamentos para o caminho definido de valores que determinam a cultura da organização, recorrendo, para tal, à formação;
- “empreender ações de comunicação que dinamizem o comportamento das pessoas no sentido da cultura preconizada” (p.164).

Todos os fatores enumerados podem ser adaptados a qualquer organização, com as alterações adequadas, que coadunem com a especificidade da instituição. A verdade é que, “de nada vale procurar desenvolver uma cultura organizacional orientada para a excelência no serviço ao cliente, por exemplo, se o desenho dos cargos e a sua inserção na estrutura não permitem que tal aconteça” (Camara et al., 2016, p.164). É preciso alinhar estratégias paralelas, sendo esta a área onde os FCS ganham importância, uma vez que são responsáveis pela perfeita integração das políticas da empresa, permitindo “estimular e padronizar o comportamento dos indivíduos na organização que, no seu todo, vão caracterizar o comportamento organizacional como reflexo da sua cultura” (Camara et al., 2016, p.164).

A partir das ideias expostas, percebemos que é inviável falar de trabalho e não falar de trabalhador, uma vez que são noções simbióticas. Sendo assim, e envolvendo mais estes dois conceitos, precisamos de compreender a subjetividade do trabalho. Ao propor a Organização Científica do Trabalho, Taylor (2011) tentou retirar o impacto da vertente humana no trabalho, tendo sempre em vista o fator produtivo e os custos do trabalho sendo necessário, para alcançar estes objetivos, “eliminar a subjetividade do trabalho por meio do controlo dos corpos dos trabalhadores” (Lancman & Uchida, 2003, p.79). No entanto, o

trabalho feito por pessoas, com vontades próprias e nem sempre previsíveis, é sempre subjetivo, tal como foi percebido por Henry Ford que, “obcecado com a eficiência, cria um departamento sociológico nas empresas com o intuito de aconselhar os seus empregados a alcançarem o bem-estar no trabalho” (Carvalho, 2015, p.3), passando a existir uma preocupação com o bem-estar individual do trabalhador, enquanto peça da organização.

Após a consciencialização da importância que esta área tem para o sucesso de uma empresa, iniciou-se a procura, motivada pela vontade, de desenvolver esta área. Sabendo que a subjetividade do trabalho advém, em parte, dos seus recursos humanos, torna-se lógico depreender que se obtém melhores resultados com trabalhadores satisfeitos e motivados. Por um lado, a satisfação no trabalho/emprego é então a chave para o ‘sucesso humano’ de uma empresa e, por outro, “não é possível ter satisfação na vida, se a satisfação com o trabalho é escassa” (M. Cunha et al., 2016, p.147), estabelecendo-se uma relação com duplo sentido. A satisfação é, de acordo com Thierry e Koopman-Iwema (cit. in M. Cunha et al., 2016, p.148) “o grau de bem-estar vivido no trabalho ou na situação de trabalho”. Locke (cit. in M. Cunha et al., 2016, p.148) caracteriza a satisfação profissional “como a resposta afetiva ao modo como o trabalho é percecionado/avaliado”. Temos assim duas componentes no que se refere à definição de satisfação: a afetiva e a cognitiva. No entanto, é indiscutível que esta questão da satisfação profissional é um dos indicadores primordiais das reações dos indivíduos às características do seu trabalho (M. Cunha et al., 2016; Ramos, 2001).

No sentido de melhor compreender este conceito, decidimos explorá-lo um pouco mais. De acordo com Robert Francès (1984, p.23) a satisfação no trabalho, exceto alguns casos, não é atingida, uma vez que “a nobreza do trabalho é a do esforço”. É aqui que entra a gestão de recursos humanos, com o intuito de reverter este ciclo negativo e compreender quais os ângulos a serem alinhavados, para a satisfação profissional se concretizar. Isto implica a reunião de diversos fatores que vêm acrescentar algo de positivo na relação que o trabalhador tem com o seu trabalho e com tudo o que lhe é inerente.

As capacidades e a autonomia próprias a uma pessoa são dois desses fatores (Francès, 1984). É importante o indivíduo sentir-se capaz de desempenhar as suas funções e, ao mesmo tempo, sentir que as mesmas não extravasam o necessário. Se tal não se verificar, no primeiro caso a pessoa sentir-se-á inferior relativamente à função, enquanto que no segundo caso terá um sentimento de demasiado valor (Francès, 1984). É necessário haver um equilíbrio, e que a pessoa possua formação para as funções a desempenhar, aprimorando as suas capacidades ao longo da sua carreira. Por outro lado, dar autonomia e responsabilizar um trabalhador

pelo seu trabalho, de acordo com Francès (1984), permite que o mesmo se sinta valorizado e recompensado pelo esforço e resultados produzidos.

Relacionado com os fatores mencionados, temos também as expectativas. De acordo com Bilhim (2008, p.337), quando as “expectativas individuais são conhecidas e estão alinhadas com as recompensas, os indivíduos experimentam uma maior satisfação e uma propensão para não abandonar a organização.”.

Francès (1984, p.81) defende que “uma das finalidades do trabalho é a remuneração, e a sua influência não é desprezável sobre o grau de satisfação fornecido pelo emprego”, referindo ainda que é este que separa as atividades de lazer, de atividades de trabalho. No entanto, de acordo com Handy (1999, p.51), “o valor do dinheiro enquanto elemento [satisfatório], depende do cálculo individual, e das necessidades afetas ao mesmo, bem como da instrumentalização do dinheiro em atingir essas necessidades”, ou seja, depende em grande parte das necessidades que o indivíduo possui e idealiza. Notemos, o dinheiro é um bom fator de comparação, porque é um bem mensurável, com uma medida precisa, sendo, por isso, propício a comparações. Quando as comparações são desfavoráveis, o resultado é insatisfação, mas quando estas são positivas temos o indivíduo mais satisfeito. De qualquer das formas, existe a necessidade de um ‘valor mínimo’ de remuneração, que tem de ser suficiente para colmatar as necessidades básicas/primárias do indivíduo.

A relação com os pares (colegas) é outra vertente fundamental. Os estudos feitos até então focam-se principalmente nas consequências que estes têm na produtividade (Francès, 1984), estabelecendo que um bom relacionamento propicia um bom ‘ambiente organizacional’ e, conseqüentemente, mais produtividade. Dentro deste âmbito das relações no trabalho, é imperial referir as relações com o superior hierárquico. Aqui, é dado destaque aos relacionamentos mais afetivos e menos autoritários, onde o encorajamento, a proximidade, a correção das falhas, o tratamento equitativo, e o aceitar de críticas construtivas, são exemplos de características de líderes bem aceites pelos seus subordinados. Esta aceitação e criação de laços (mesmo que não profundos), permite uma subida no barómetro da satisfação profissional (Francès, 1984).

Indo ao encontro do referido no parágrafo anterior, podemos destacar a comunicação. De acordo com Francès (1984), a satisfação no emprego encontra-se positivamente relacionada com a intensidade das comunicações planificadas (como reuniões) e com as comunicações não planificadas quando estas são descendentes. Pelo contrário, quando as mesmas são ascendentes, associa-se a ignorância e a dependência do subordinado em relação

ao superior (Francès, 1984), o que, no entanto, não invalida que as mesmas sejam toleradas, desde que feitas com moderação.

Por fim temos também a avaliação/estima. Aqui o importante a reter é que, por norma, nenhum indivíduo admite as suas falhas, de uma maneira que vá proporcionar conhecimento para decisões de trabalho futuras. No entanto era importante que as pessoas reconhecessem os seus erros, de maneira a melhorar e evitar voltar a cometê-los. Para tal é necessário dar um *feedback* da performance desempenhada pelos elementos, mostrando preocupação com os mesmos, por forma a justificar determinada avaliação *a posteriori*, e ainda recompensá-los pelo seu trabalho (Handy, 1999).

Apesar de que os dados empíricos disponíveis não sustentem que pessoas mais satisfeitas são pessoas mais produtivas, existem investigações mais recentes que vêm credibilizar esta relação, referindo que os gestores aceitam a satisfação como fator preponderante, não para a produtividade, mas para o desempenho de um trabalhador, indo além do que são os comportamentos próprios do seu papel enquanto funcionário da empresa (M. Cunha et al., 2016).

Neste esquema entra também a motivação, variável que, de acordo com M. Cunha et al. (2016), quando comparada com a satisfação, será mais indicada do que esta última para influenciar o desempenho e os resultados produtivos. A verdade é que esta questão da motivação é bastante complexa, envolvendo diversos fatores que dependem de pessoa para pessoa. A motivação, várias vezes confundida com satisfação, tem sido frequentemente apresentada como o conceito central no comportamento organizacional – CO –, sendo que a sua gestão deverá ser uma das atribuições centrais de qualquer gestor de pessoas (M. Cunha et al., 2016). Dentro da motivação é impossível passar ao lado das diversas teorias

desenvolvidas, nomeadamente as de Maslow⁵, McGregor⁶, McClelland⁷ e Herzberg⁸, às quais damos um breve destaque em pé de página.

Greenberg & Baron (2003, p. 1909) definem motivação como “o conjunto de processos que iniciam, dirigem e mantêm o comportamento humano focado no alcance de algum objetivo”. Com uma definição semelhante, Sims et al. (cit. in M. Cunha et al., 2016, p.119) referem que motivação corresponde às “forças que atuam sobre e dentro do indivíduo, que iniciam e dirigem o seu comportamento.”. Das definições analisadas podemos verificar que em comum têm o fato de designarem a motivação como um comportamento dirigido ou focado nalgum objetivo, tendo, por isso, quatro características transversais: estimulação (forças que originam um comportamento); ação e esforço (comportamento observável); movimento e persistência (o comportamento motivado que se prolonga no tempo); recompensa (reforço positivo das ações anteriores) (M. Cunha et al., 2016). No entanto, Hyland (1988), assume, nos estudos por ele realizados, que a motivação não se foca num objetivo específico, constitui sim uma reflexão individual da procura constante pela

⁵ Abraham Maslow hierarquizou as necessidades pela seguinte ordem crescente (das mais básicas às mais elevadas): fisiológicas (fome, sede, sexo e sono); de segurança; sociais ou de amor; de estima (procura de respeito e a estima dos outros); de autorrealização (o indivíduo atingir o seu verdadeiro potencial). A satisfação destas necessidades de forma holística permitirá que a pessoa alcance um estado de saúde psicológica, com a ressalva óbvia de que esta satisfação deverá suceder primeiro nas necessidades básicas (fisiológica e de segurança), e nas seguintes de forma sucessiva (sociais, estima e autorrealização), mantendo assim o indivíduo motivado (M. Cunha et al., 2016; Camara et al., 2016).

⁶ As teorias X e Y de McGregor vêm opor a visão otimista e a pessimista do Homem. Por um lado, o trabalhador da Teoria X: não gosta de trabalhar; tem necessidades de ser controlado/dirigido; deve ser castigado para atingir os objetivos da empresa; procura fugir das responsabilidades; entre outros. Por outro lado, temos o trabalhador da Teoria Y: vê o trabalho como uma atividade natural; tem iniciativa e diversas capacidades, entre elas as de se autodirigir e autocontrolar; aceita as responsabilidades; é criativo; etc. (Camara et al., 2016).

⁷ McClelland e o seu grupo de trabalho estudaram a maneira como as pessoas pensam, em várias culturas e em diversas secções da sociedade, agrupando estas respostas em três categorias onde cada uma representa uma necessidade/motivo (Handy, 1999). A primeira necessidade será a de poder, caracterizada pelo interesse em alcançar e manter prestígio e reputação. Outro motivo é a afiliação, onde o indivíduo tende a agir amigável e cooperativamente, de forma a providenciar um bom ambiente e boas relações de trabalho (M. Cunha et al., 2016). Por fim, a terceira necessidade será a do sucesso, onde o indivíduo procura alcançar a excelência pessoal, tomando iniciativa e respondendo positivamente à competição, procurando o *feedback* com o intuito de melhorar o seu desempenho (M. Cunha et al., 2016).

⁸ Frederick Herzberg sugere, através da sua teoria dos dois fatores, “que as pessoas têm dois grandes tipos de necessidades, que podem ser considerados independentes e os seus efeitos distinguidos” (M. Cunha et al., 2016, p.129), sendo estas as higiénicas e as motivadoras. As primeiras, de acordo com Handy (1999, p.39) fazem o trabalhador questionar “porquê trabalhar aqui”, sendo designados por Herzberg (cit. in M. Cunha et al., 2016, p.129) como as necessidades “de natureza extrínseca ao trabalho, que conduzem ao evitamento da dor e ao alívio da satisfação a curto prazo”. O segundo fator inclui as necessidades motivadoras. Uma vez que estas têm uma natureza intrínseca ao trabalho (M. Cunha et al., 2016), respondem à pergunta “porquê trabalhar mais” (Handy 1999), sendo que a sua inexistência provoca neutralidade no trabalhador, mas quando satisfeitas conduzem à sua satisfação e motivação (Camara et al., 2016).

excelência, ou seja, a definição constante de objetivos a alcançar, permitindo assim uma constante melhoria e motivação (isto, claro, quando os objetivos são alcançados).

“Não há dúvida de que a motivação é claramente um processo que se desenvolve ao nível individual” (Camara et al., 2016, p.739), o que não invalida a necessidade de existirem fatores extrínsecos ao indivíduo que sirvam também como motivadores. Deste modo, é necessário fazer a distinção entre motivação intrínseca e extrínseca. M. Cunha et al. (2016, p.120) distinguem-nas dizendo que motivação intrínseca se refere aos comportamentos de trabalho “estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa”, sendo a sua grande vantagem o facto de se manter a longo prazo. Quanto à motivação extrínseca, esta corresponde aos comportamentos “que as pessoas levam a cabo com a finalidade de obter alguma recompensa material ou social, ou para evitar uma punição” (M. Cunha et al., 2016, p.120), possuindo a desvantagem de tender a desaparecer assim que é retirado o motivador externo (M. Cunha et al., 2016). Ambas as motivações são importantes, pelo que devem ser complementares uma da outra, sendo nesta fase que entra em cena a chefia, pois é trabalho dos líderes fazer por manter a motivação intrínseca dos seus trabalhadores, promovendo também, no que estiver ao seu alcance e na medida do possível, a sua motivação extrínseca, gerando dinâmicas que os estimulem a agir na direção pretendida (Camara et al., 2016; M. Cunha et al., 2016), podendo, para isso, considerar os FCS já mencionados no presente trabalho. Para além destes, existem outros fatores específicos que se tornam importantes para fomentar a motivação e que passamos a aprofundar.

Um dos pilares importantes na GRH e que fomenta a motivação, é o *feedback* dado ao trabalhador, ou seja, uma resposta positiva ou negativa por parte do seu supervisor/chefia ao trabalho que o mesmo tem desenvolvido, impingindo um sentimento de equidade e justiça distributiva dentro da empresa (M. Cunha et al., 2016). Uma boa ferramenta para se atingirem estes propósitos será o Sistema de Avaliação do Desempenho e de Recompensas, “que permita, por um lado, diagnosticar o que está mal e, por outro, premiar e estimular os bons desempenhos enquadrados no objetivo de negócio” (Camara et al., 2016, p.164). Isto não só permite que haja transparência em todo o processo avaliativo e compensatório, como germina sentimentos de justiça e segurança no trabalhador (Nhoria, Groysberg & Lee, 2008).

A existência de expectativas a curto e a longo prazo, é um fator com peso na motivação. Num estudo efetuado por Torgrim Gjessme (1981), a perceção que o indivíduo tem em conseguir ou não concretizar essas expectativas parece ser um fator-chave, dentro

das dinâmicas que constituem a motivação, uma vez que a não concretização de expectativas provoca sentimentos de insegurança e descrença na organização (Nhoria, et al., 2008).

Contornando a questão já abordada da cultura organizacional, importante também na fomentação de relações profissionais e sociais, do espírito de camaradagem e de confiança, e na criação do sentimento de pertença, compete-nos fechar este bloco da motivação com o tópico do desenho do trabalho (M. Cunha et al., 2016). É importante que a organização garanta a existência de oportunidades de desenvolvimento pessoal e aprendizagem/formação, que permitam ao trabalhador sentir-se estimulado com funções desafiantes que satisfaçam as suas ambições (Nhoria, et al., 2008). É neste panorama que surge o *coaching*, metodologia que “prevê o desenvolvimento das capacidades individuais” (Rauber, 2017, p.15), sendo um método “facilitador, que permite o desenvolvimento individual a par das necessidades da empresa” (Batista, 2014, p.7). Melo et al. (cit. in Batista, 2014, p.8) distinguem o *coaching* como uma ferramenta de grande potencial, afigurando-se como um trunfo valioso na gestão dos recursos humanos, uma vez que “cria valor e fornece diferenciais competitivos aos profissionais, permitindo o alinhamento das metas pessoais de cada um, em termos individuais, com as metas e objetivos das organizações”.

A GRH é uma área complexa pelo que, a abordagem inicial a esta matéria numa empresa, deverá ser feita pelas seguintes fases, propostas por Camara et al. (2016): primeiramente faz-se um diagnóstico da situação externa, o que implica a análise do mercado externo (variáveis tecnológicas, culturais, económicas, sociais...) e ainda a análise do mercado de trabalho, ou seja, das condições e políticas oferecidas pelas empresas que concorrem com a sua, mesmo que não seja no mesmo ramo de atuação, retirando destas duas análises as ameaças e oportunidades para a GRH (Camara et al., 2016); segue-se o diagnóstico da situação interna, que implica “um conhecimento completo do portefólio de atividades da empresa, das suas *performances*, da estrutura e organização, bem como de outros recursos disponíveis” (Camara et al., 2016, p.861); a terceira fase assenta na visão estratégica, onde, após se ter conhecimento do que nos rodeia e do que nós efetivamente somos enquanto empresa, tracemos opções estratégicas que definam objetivos, alvos, concorrência e posicionamento da política de Gestão de Recursos Humanos, o que nos permitirá definir um conjunto de produtos e serviços que nos possibilitarão angariar e reter trabalhadores (Camara et al., 2016); segue-se a penúltima fase, relativa ao planeamento e ação onde, dentro da estratégia definida, se priorizam ações; a última fase depreende a avaliação e reinício do processo, uma vez que, no final de cada ano, deve fazer-se um balanço dos planos traçados, dos concluídos, dos pontos positivos e negativos, reiniciando todo o

processo, desta vez com as aprendizagens de mais um ano de experiência (Camara et al., 2016).

De acordo com autores como “Womack, Jones e Roos (1992), Wagner III e Hollenbeck (1999), Boyett e Boyett (1999) (...), hoje, a criatividade, iniciativa própria, sensibilidade, maturidade pessoal, capacidade de interação interpessoal, liderança, devem ser pesquisadas, compreendidas e desenvolvidas” (Lancman & Uchida, 2003, p.81), uma vez que isso só se traduz em mais-valias para a produção, produtividade e competitividade. Na mesma linha de pensamento, Handy (1996, p.28) entende que nos estamos a tornar, cada vez mais, em “self-managers of our own assets”, ou seja, pessoas capazes de gerir os seus próprios ‘ativos’/o que têm a seu cargo, tornando-nos assim mais autónomos, característica que deve ser aproveitada pelos gestores para evolução da própria empresa. No mesmo caminho, terminamos este subcapítulo com uma citação de Belmiro de Azevedo, ex-Presidente do Grupo Sonae (cit. in Camara et al., 2016, p.28),

a principal fonte de vantagem competitiva (de Portugal) terá de ser o conhecimento, ou seja, a capacidade de gerar, gerir e desenvolver talentos. Isso significa capacidade de criar e assumir desafios, questionar as ortodoxias dominantes e conceber a mudança. Infelizmente o nosso conhecimento sobre a cognição humana, as organizações e as formas alternativas de organização do trabalho, é ainda bastante incipiente, por comparação com outras áreas do saber.

3. Do stresse e do *burnout*

3.1. Stresse

Um dos tópicos profundamente mediatizados na sociedade hodierna é o stresse devido, sobretudo, ao estilo de vida hoje vivenciado pelas sociedades ocidentais. A modernização dos instrumentos de trabalho, as crises económicas e a rapidez com que a informação flui não dão espaço a momentos de reflexão às pessoas que, acorrentadas a este ciclo, não se apercebem que já não param para pensar e observar o que as rodeia, e quando o fazem, tudo à nossa volta ‘respira’ e exala stresse (Espada, 2009). Todo este novo estilo

de vida é a ignição perfeita para o stresse (Russo, 2008). Este termo, já gasto pela sociedade moderna, mas ignorado na sua essência, não deve ser encarado como uma moda, ou como justificação para toda e qualquer situação adversa, mas sim como um fenómeno com impacto individual e coletivo (Ramos, 2001). Derivado a este interesse generalizado, foi produzida diversa bibliografia acerca do tema, dentro da qual seleccionámos a definição de Espada (2009), Ramos (2001), Leite e Uva (2010), M. Cunha et al. (2016), e ainda, na vertente do stresse organizacional, uma súmula dos documentos emanados por entidades europeias.

Leite e Uva (2010) utilizam Stranks (cit. in Leite & Uva, 2010, p.26) para definir stresse a partir de três formas: “a resposta a um ‘ataque’; uma resposta psicológica que se segue à incapacidade de ‘lidar’ com problemas; a resposta frequente a alterações do ambiente”. Espada (2009, p.19) refere-se ao stresse como “a palavra utilizada para definir a reação automática do corpo a circunstâncias que exigem ajustamentos de comportamento”, sendo no mesmo sentido que M. Cunha et al. (2010, p.167) abordam este assunto, indicando que o stresse “é o processo transacional de desajustamento entre a pessoa e a sua envolvente, o qual produz respostas físicas, psicológicas e comportamentais” não sendo algo necessariamente negativo. Ramos (2001, p.2), por sua vez, trata o stresse numa vertente que, na nossa ótica, é a mais completa e ampla, referindo-se a este como um

fenómeno biológico, psicológico e social que afeta inevitavelmente todas as pessoas.

Se é adequadamente resolvido, as pessoas vencem uma dificuldade, anulam um desequilíbrio, expandem as suas capacidades – então, o stresse é fator de desenvolvimento e de saúde. Se é impropriamente manejado, a adversidade mantém-se, a relação desajustada permanece, e as pessoas ficam cativas do sofrimento e da incapacidade.

Em consonância com o exposto, Espada (2009, p.19) refere “que há níveis de stresse que são necessários para a ação/reação do ser humano”, sendo corroborado por M. Cunha et al. (2016, p.167) que mencionam que “nem sempre as reações de stresse são nocivas, sendo mesmo necessário um certo nível de stresse para a motivação, o crescimento e o desenvolvimento individual”. Surge aqui a distinção entre *distress*, o stresse negativo/prejudicial onde o indivíduo passa por um estado de desequilíbrio e rutura, e o

eustress, aquele stresse saudável, onde as pressões são equilibradas e os desafios e estímulos nos encaminham num sentido evolutivo⁹ (Espada, 2009; M. Cunha et al., 2016). Isto tem transparecido nos estudos que têm vindo a ser efetuados sobre o tema, onde o caminho é percorrido no sentido de já não se falar em combater o stresse, mas sim em geri-lo. Mas antes de desenvolver esta temática da gestão do stresse é importante terminarmos de expor as definições relativas ao stresse no trabalho/organizacional, e compreender quais os fatores (laborais) indutores desta reação.

“O stresse não é só causado por questões profissionais (...) tudo está interrelacionado” (Espada, 2009, p.16), ou seja, questões emocionais ligam-se com as profissionais e vice-versa, contribuindo tudo para a construção do fenómeno ‘stresse’ no indivíduo. No entanto, no restante subcapítulo, focar-nos-emos principalmente na vertente organizacional desta matéria. Da compilação que a montante nos propusemos fazer, relevámos quatro documentos, dois da Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho (2000, 2003) e outros dois da Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho – Eurofound (1995, 2010), onde o stresse é abordado, em todos eles, numa vertente profissional. No caso dos estudos desenvolvidos pela Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho (2000, 2003), estes são ricos em resultados, pelo que será mais proveitoso analisá-los a montante, quando tratarmos dos fatores indutores e consequências do stresse. Analisando os estudos emanados pela Eurofound (1995, 2010), encontramos uma definição muito semelhante com as já apresentadas, onde o stresse é caracterizado como a “estratégia de adaptação do nosso organismo, na sequência de quaisquer influências, mudanças, exigências e constrangimentos por ele enfrentado” (Eurofound, 1995, p.13), sendo que, no caso do stresse ocupacional, as adversidades às quais o indivíduo (trabalhador) reage, estarão relacionados com o conteúdo, a organização e o ambiente de trabalho (Eurofound, 1995, 2010). Daqui depreendemos que o stresse será, na sua definição de génese, sempre igual, e a eventual diferença poderá somente residir na sua origem, isto é, nos *stressores*¹⁰.

A Organização Internacional do Trabalho (2016), em inglês *International Labour Organization* – ILO, afirma que o stresse (organizacional) é a doença que causa mais baixas

⁹ De referir que, na ótica de Camara et al. (2016), não existe stresse positivo e stresse negativo. O que existe é um desafio, que é positivo e permite a melhoria e mantém acesa a motivação, e o stresse que surge quando existe um desequilíbrio, originando um pior desempenho.

¹⁰ Os *stressores* são “acontecimentos ou propriedades dos acontecimentos (estímulos) que induzem stresse nas pessoas que os enfrentam (e.g., conflitos entre exigências familiares e as do trabalho; sobrecarga de trabalho)” (M. Cunha et al., 2016, p.167).

laborais no mundo atual, pelo que este é, na sua vertente negativa, algo a prevenir. NIOSH (cit. in Leite & Uva, 2010, p.26) caracteriza stress organizacional como um conjunto de “respostas danosas, quer física quer emocionalmente, que ocorrem quando as exigências do trabalho não correspondem às capacidades, recursos, ou necessidades do trabalhador”, ou seja, uma consequência do desequilíbrio estabelecido entre as exigências do trabalho e as capacidades (e recursos ou necessidades) do trabalhador. Seguindo a mesma lógica, a Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho (2000), num estudo por ela realizado, verificou que o stress, ao ser um resultado (efeito) de algo, deve ser prevenido a partir da sua causa, isto é, todas as ações preventivas desenvolvidas devem atuar/ser orientadas para o tratamento da sua causa profunda. Por outro lado, Camara et al. (2016, p.677) defendem que “independentemente da fonte de stress do indivíduo, é a forma como este a percebe que está verdadeiramente na origem do stress”. No entanto, existe um conjunto de fatores que são mais propensos a causar stress do que outros. Como tal, é conveniente conhecer quais os *stressores* que estão englobados neste plano para depois compreender as suas consequências e traçar um plano de ação preventiva.

O Guia do Stress Ocupacional da Comissão Europeia (1999) refere que o stress ocupacional é causado pelo desajuste que existe entre a pessoa e a sua profissão, pelos conflitos entre os papéis relacionados com o trabalho e outros papéis que lhe são exteriores (familiares, por exemplo), e pela ausência de um controlo razoável sobre o nosso trabalho e a nossa vida. Mas para não nos dispersarmos, enumeraremos as fontes de stress delineadas por Ramos (2001), com a ressalva que não nos repetiremos em questões já abordadas, como é o caso das novas tecnologias, da subcarga e sobrecarga de trabalho, do ambiente organizacional, das relações organizacionais, da gestão/avaliação e evolução da carreira e outras que já foram lavradas no nosso trabalho e que não valerá a pena repetir.¹¹

Versaremos de forma breve sobre quatro questões: o ritmo de trabalho, o trabalho por turnos, as condições físicas do trabalho e os fatores extrínsecos. Quanto ao primeiro, o ideal seria, sempre que possível, o ritmo de trabalho ser determinado pelo próprio indivíduo, mas, uma vez que tal nem sempre é possível, é necessário tentar manter um equilíbrio, dentro do que está ao nosso alcance, caso contrário entramos numa situação de sobrecarga (Ramos, 2001). Relativamente ao trabalho por turnos, esta é “uma necessidade social, uma realidade económica e uma novidade competitiva” (Ramos, 2001, p.80), a qual não podemos contornar. A grande desvantagem do trabalho por turnos são as consequências nocivas que

¹¹ Para saber mais acerca destes sintomas, consultar *Manual de gestão de stress para empresas*, de Espada (2009, p.27-28).

este acarreta para a saúde do trabalhador e que desenvolveremos *a posteriori*. No que se refere às condições físicas do trabalho, estas têm uma influência inegável no bem-estar das pessoas e no seu rendimento, sendo uma potencial fonte de stresse (Ramos, 2001). A iluminação, a temperatura e ventilação, o barulho e o espaço físico propriamente dito, serão alguns exemplos destes fatores, que, na medida do possível, deverão estar nas condições ideais, adequadas a cada função e pessoa (Ramos, 2001). Por fim vêm os fatores extrínsecos dos quais temos vindo a falar ao longo do presente trabalho, mas que merecem um pequeno destaque. Dentro destes eleva-se a articulação ‘trabalho-família’, fator importantíssimo, tanta vez descurado em prol do trabalho e que muitas vezes constrói uma espiral de problemas familiares e laborais da qual é difícil sair (Ramos, 2001). É importante saber manter um equilíbrio entre estas duas áreas, de modo a estabelecer um estado de harmonia para o sujeito.

Existem inúmeras consequências que advêm de estados de stresse, sendo que a sua maioria transparece na saúde do indivíduo, o que justifica o facto de esta ser a área do stress que a generalidade das pessoas mais conhece (Kompier & Levi, 1995; Ramos, 2001). Tal como já compreendemos pela exposição feita, o stresse ocupacional “representa um custo importante para as empresas, os trabalhadores e a sociedade devido ao absentismo que lhe está associado e, em determinados casos e circunstâncias, ao aumento da morbilidade” (Eurofound, 2010, p.1), existindo, portanto, consequências individuais e organizacionais (Ramos, 2001), dentro das quais faremos um breve sumário das primeiras.

O Eurofound (2010, p.1) afirma que “o stress profissional foi identificado como uma causa significativa de absentismo e que está associado a consequências negativas para a saúde, tais como doenças cardiovasculares, perturbações músculo-esqueléticas e lesões causadas por esforços repetitivos”. No entanto estas são apenas uma pequena porção das consequências nefastas verificadas. Espada (2009) estende uma vasta lista de sintomas físicos, psicológicos e comportamentais¹², sendo estes corroborados por Camara et al. (2016, pp.684-685), dos quais Ramos (2001, pp.152-162) destaca os seguintes: depressão; consumo excessivo de tabaco, álcool e drogas; perturbações gastrointestinais; doenças cardiovasculares; cancro; depressão; irritabilidade; falta de autoestima e tempo para si próprio e família; distúrbios de ansiedade; perturbações sexuais e de sono; perdas de

¹² Para saber mais acerca destes sintomas, consultar *Manual de gestão de stress para empresas*, de Espada (2009, pp.20-21).

memória; *burnout*; em casos extremos, e como consequências de tudo aqui elencado, morte.¹³

Haveria muito mais a dizer acerca das consequências do stresse. No entanto, esta singela abordagem será suficiente para se compreender que, quando o stresse passa a ser prejudicial para a saúde, os efeitos negativos são significativos demais para ignorar este problema, devendo-se sim apostar na prevenção antes de qualquer outro tratamento. Qual é então a melhor maneira de prevenir/gerir o stresse?

Ramos (2001) entende que, uma vez que não se pode acabar com o stresse profissional, se deve aproveitar os seus benefícios e contornar os malefícios, pelo que o intuito da prevenção será contrariar as suas consequências negativas, favorecendo a promoção das positivas. Logo à partida devem ser tidos em conta todos os conselhos elencados no subcapítulo 2.2. no que se refere à GRH, uma vez que estes são a base da satisfação, da motivação, do bem-estar individual e coletivo, bem como da produtividade e sucesso de uma empresa. O cumprimento destes é, automaticamente, um garante da gestão do stresse organizacional.

A Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho (2000) obteve, como conclusões de um estudo, que é necessário desenvolver este tipo de ferramentas, uma vez que as existentes são insuficientes, pelo que é necessário recriar valores humanos, sendo que uma parcela da responsabilidade impenderá sobre as organizações, como locais de formação e prática de novos valores e comportamentos (Espada, 2009). A mesma autora (2009) entende que o papel da Gestão dos Recursos Humanos é fundamental nesta mudança, sendo que a própria GRH está em constante mutação para conseguir acompanhar todas as mudanças do mundo organizacional e social atual. Dentro deste processo de gestão, tem de haver também um trabalho individual, em que o próprio trabalhador tem de perceber os ‘seus’ fatores percutores de stresse e aprender a atenuar ou mesmo neutralizar os seus efeitos nocivos logo de início. Isto implica ser necessária “uma gestão humana, quase que individual, pois só assim é possível a perceção das variantes de pressão que para cada indivíduo variam entre o desafio e o estímulo, e pressão desequilibrada, geradora de sintomas de stresse” (Espada, 2009, p. 25).

Não obstante tudo isto, a perceção de Ramos (2001, p.4) é que “as vantagens da prevenção do stresse no trabalho não se resumem a pessoas mais saudáveis – estendem-se a organizações mais capazes, dinâmicas, preparadas para a mudança e para a inovação;

¹³ Para uma síntese de *stressores*, e consequências nos indivíduos e organizações, ver quadro síntese in *Manual de comportamento organizacional e gestão*, de M. Cunhas et al. (2016, p. 178).

realmente produtivas”, pelo que a responsabilidade recai, mais uma vez, sobre as organizações e sobre o diagnóstico e gestão que estas fazem das fontes de stresse (Camara et al., 2016).

3.2. *Burnout*

“O *burnout* é uma designação recente para uma condição antiga” (Ramos, 2001, p.159). A primeira vez que o termo foi utilizado, terá sido num trabalho científico elaborado pelo psicólogo alemão, especialista em stresse, Herbert Freudenberger (1974, 1975), tendo o mesmo descrito o *burnout* como uma síndrome que se manifesta de diversas formas, que variam de pessoa para pessoa, proporcionando exaustão emocional, descrença e cinismo, numa convicção de que o que fazemos no nosso trabalho não tem importância nem influência (Antunes & Sá, 2019), sendo considerada uma crise para com o trabalho em geral (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Desde então, pouco mudou na sua definição.

Maslach (2001; Maslach & Leiter, 2008), uma das grandes estudiosas do tema, aborda as três dimensões do *burnout*: exaustão, despersonalização e falta de realização pessoal. A exaustão é uma questão óbvia, sendo a mais frequente e primeiramente reportada por quem sofre desta síndrome (Maslach, 2001). No entanto, se observássemos só esta dimensão, estaríamos a passar completamente ao lado daquilo que é o *burnout*, uma vez que este não capta os aspetos críticos relativos às relações estabelecidas em contexto laboral (Maslach, 2001). Para colmatar esta questão, entra em cena a despersonalização que, como consequência da exaustão e do desencorajamento que esta proporciona, conduz a pessoa ao desinteresse e ao cinismo para com as situações dos outros, ou para com os seus sentimentos, criando assim um distanciamento entre o indivíduo e o mundo que o rodeia (Maslach, 2001). Quanto à terceira dimensão, esta caracteriza-se pelo declínio do sentimento de competência própria, devido ao seu insucesso no trabalho, decrescendo assim a sua realização pessoal (Leiter, 1991; Maslach, 2001).

Em consonância com o narrado, Ramos (2001, p.159) caracteriza o *burnout*, dentro dos três fatores defendidos por Maslach (2001; Maslach & Leiter, 2008), designando esta síndrome como “um estado de fadiga física e emocional”, sendo a “mais insidiosa e trágica consequência do stresse no trabalho” (Freitas, cit. in Ramos, 2001, p.159). É inevitável estabelecer a relação entre stresse e *burnout*, uma vez que este último “acontece” a partir do primeiro (Felicidade, et al., 2018), sendo considerado (também) por M. Cunha et al. (2016) um dos efeitos perversos do stresse sobre os indivíduos. Podemos então dizer que “o *burnout*

instala-se a partir de vivências de stresse no trabalho, as quais confrontam a pessoa com um desajustamento entre as suas motivações e expectativas, e os recursos que o trabalho disponibiliza para as satisfazer” (Ramos, 2001, p.159).

No sentido de melhor compreender o fenómeno de *burnout*, decidimos realizar uma entrevista presencial à Professora Cristina Queirós¹⁴, uma vez que estuda o tema *burnout* desde 1998, incluindo na PSP. Cristina Queirós (comunicação pessoal, 21 de março, 2019) em concordância com o exposto, refere-se ao *burnout* como “uma doença de cariz psicológico que é chamada síndrome, porque tem várias características ou várias dimensões” referindo as três já abordadas, acrescentando que, ultimamente se fala mais em duas dimensões, “que são a exaustão emocional, que está sempre presente e que tem características de cansaço físico; e depois o cinismo ou desinvestimento, o trabalho deixou de dar prazer e dá sofrimento” (Cristina Queirós, comunicação pessoal, 21 de março, 2019). Queirós (comunicação pessoal, 21 de março, 2019) caracteriza o *burnout* como um “esgotar, a pessoa sente que, perante as exigências do trabalho, esgotou a sua capacidade de resposta”. Este é um esgotar “que muda a pessoa, muda a personalidade”, sendo um processo que se vai concretizando ao longo do tempo, “quase como um lento drenar dos nossos recursos, e a pessoa vai mudando” (Cristina Queirós, comunicação pessoal, 21 de março, 2019).

Maslach e Leiter (2005, 2008) caracterizam o *burnout* como a reflexão da difícil relação entre a pessoa e o seu trabalho, sendo este “*job-person incongruity*” um fator de risco, uma vez que existe logo de início um desequilíbrio nesta relação e a falta de um sentimento de pertença (Maslach & Leiter, 2008). Mas, mesmo que à partida não hajam estas disparidades, existem fatores, definidos por Maslach e Leiter (2005; Maslach, Leiter & Jackson, 2011) como os seis domínios de intervenção do *burnout*, que conduzem ao *burnout*. Como é constatóvel, estas seis áreas já foram abordadas de diferentes formas ao longo deste trabalho, nomeadamente no subcapítulo 3.1., dedicado ao stresse (isto tendo presente que o stresse é, muitas vezes, o principal condutor ao *burnout*) e, pela ligação que aí é feita, no subcapítulo 2.2 (relativo à GRH). Como domínios temos: a carga de trabalho (*workload*), ou seja, muito trabalho e poucos recursos; o controlo, ter pouca influência e poder; a recompensa ou premiação, que engloba salários/pagamentos baixos, falta de reconhecimento ou satisfação; a própria comunidade laboral em si, isto é, a isolamento, existência de conflitos e desrespeito; o sentimento de injustiça, resultantes de discriminação e favoritismos; e a oposição de valores, derivado de conflitos éticos e tarefas sem sentido/objetivo (Maslach e

¹⁴ Referenciada como comunicação pessoal ao longo do texto.

Leiter, 2005, p.44). O ideal será que seja feito um diagnóstico, quer individual, quer da própria organização, no sentido de perceber quais destas áreas são as problemáticas e focar energias na sua melhoria (Maslach e Leiter, 2005).

Após uma consulta de diversos autores, Freitas e Santos (2015, p.50) concluíram que “o *burnout* é o produto último do stress ocupacional” e, como tal, as consequências de um equivalem às consequências de outro¹⁵. Neste sentido, agruparam os sintomas ou consequências do *burnout* em quatro grupos: fisiológicos, comportamentais, emocionais e de autoproteção. Os primeiros remetem a problemas de saúde, desde “fadiga, dores de cabeça, insónias, dores musculares, alterações de peso, problemas gastrointestinais e irritabilidade” (Freitas & Santos, 2015, p.50). Os sintomas comportamentais dizem respeito a “atrasos no trabalho, perda de entusiasmo, afastamento dos colegas, dificuldade em tomar decisões, baixo rendimento” (Freitas & Santos, 2015, p.50). Quanto aos emocionais, será o “pessimismo, baixa autoestima, mudança de valores, perda de objetivos, sentimento de culpa” (Freitas & Santos, 2015, p.50). Por último, as consequências de autoproteção, inerentes ao indivíduo em si, são a “supressão consciente de informação, negação das emoções e maior atenção para evitar experiências negativas” (Freitas & Santos, 2015, p.50).

Conseguir derrotar o *burnout* não implica só diminuir o número de fatores percutores, uma vez que estes vão sempre existir. Este processo passa sim por conseguir tirar o máximo partido do número de fatores positivos, contrários aos conducentes a esta síndrome (Maslach & Leiter, 2005). Não nos podemos esquecer que, para além de fatores extrínsecos, isto é, do próprio trabalho/função em si, temos fatores intrínsecos ao indivíduo, referentes à sua personalidade, e que coloca em jogo variáveis como tendências de comportamento, de emoções e de cognições, difíceis de qualificar, uma vez que envolvem expectativas, caráter, autoestima, crenças, *coping*¹⁶, e tantos outros vetores muito próprios e mutáveis de pessoa para pessoa (Ramos, 2001). Para evitar que estes fatores conduzam a relação indivíduo-trabalho a um patamar negativo, é importante a existência de uma comunicação transparente, transversal e eficaz do que é esperado, com uma clara definição das principais incumbências e responsabilidades de cada colaborador, que permita uma estipulação de objetivos concretos de forma individual, culminando numa gestão realista e recíproca das expectativas (Felicidade et al., 2018). Do mesmo modo que uma comunicação trabalhador-organização é importante, estudos feitos por Maslach (1976, p.22) concluíram que o *burnout* afeta menos

¹⁵ Para ver quais são estas consequências, ver subcapítulo 3.1. versado sobre o stress.

¹⁶ “O *coping* representa o exercício da ação ou inação das pessoas em relação às suas vivências de stress” (Ramos, 2001, p.132)

os indivíduos que “expressam, analisam e partilham os seus sentimentos de forma ativa com os seus colegas”, ou seja, que comunicam interpares. Felicidade et al. (2018) definem ainda um conjunto de potenciais medidas que contrariem o *burnout*, tais como a existência de um sistema de avaliação de desempenho baseado em diálogo aberto e franco entre avaliado e avaliador, possibilitando a construção de sentimentos de justiça no interior da organização; a atribuição de condições de trabalho dignas; abertura para a negociação de condições contratuais flexíveis para cada trabalhador.

Maslach (1976, p.22) sugere que haja formação profissional específica nas profissões que requeiram uma grande interação com o público, uma vez que isso são situações conducentes ao stress¹⁷ e é preciso “consciencializar estes profissionais da importância do seu estado psicológico no seu trabalho com as pessoas/público”, indo ao encontro do desenvolvimento das capacidade e competências defendido por Felicidade et al.(2018).

De mencionar também as estratégias de *coping*, que “se traduzem em mudanças cognitivas e comportamentais [de um indivíduo], onde posteriormente encontrará recursos de forma a gerir as exigências externas e internas de uma situação ou acontecimento” (Gomes, 2017, p. 16-17), ou seja, são os esforços cognitivos e comportamentais levados a cabo pelo indivíduo, de maneira a ultrapassar a situação stressante que tem de enfrentar (Hulbert-Williams, Morrison, Wilkinson, & Neal, 2013). Relativo a este assunto, um estudo feito por Or (1991, p.141) comprovou que o *coping* contribui para a deteção/predição do *burnout*, “particularmente nas dimensões de exaustão e de realização pessoal”.

Após a falha ou ineficácia da prevenção, surge a deteção do problema. Cristina Queirós (comunicação pessoal, 21 de março, 2019) diz que “o método mais clássico são os célebres questionários”, que servem para despistar casos onde já existe “uma vulnerabilidade ou quase um processo em marcha, [sendo como que] uma identificação quase no sentido de um diagnóstico” (Cristina Queirós, comunicação pessoal, 21 de março, 2019), sendo também aconselhável o acompanhamento psicológico. No entanto o importante no *burnout* é apostar na sua prevenção, o que se traduz num maior empenho por parte das empresas e das pessoas em gerir o stress organizacional, tantas vezes conducente a esta síndrome. No estado atual das coisas, o *burnout* veio para ficar, tal como é provado por um estudo da Deco que “indica que um terço da população portuguesa está em risco de *burnout*” (Felicidade et al., 2018,

¹⁷ Um emprego que implique muito contacto com o público torna-se num emprego com grandes níveis de stress, uma vez que as pessoas e as situações são imprevisíveis e incontroláveis, dando ao indivíduo experiências para as quais ele não está preparado, pois nunca teve nenhuma outra situação semelhante (Maslach, 1976).

p.42), sendo importante trabalhar na consciencialização e na mudança de mentalidades ao nível da sociedade em geral, que permitam reverter este ciclo.

4. O *burnout* na PSP

4.1. Relevância do estudo de *burnout*

Com a aprovação por parte da Assembleia da República dum projeto que pretende reconhecer e estabelecer as bases da condição policial de todas as forças e serviços de segurança, considerando-a como uma profissão de risco, não há dúvidas de que ser polícia é uma profissão stressante porque envolve perigos inesperados e contactos diretos e sucessivos com pessoas (Coelho, 2016; Lusa, 2017). Refletindo esta ideia, Oliveira e Queirós (2012, p.287) dizem mesmo que “são inúmeros os estudos que se debruçam sobre a intensidade, prevalência, causa e efeitos do *stress* nos agentes policiais, o que nos permite afirmar, sem margem para dúvidas, que o trabalho policial pode causar níveis de *stress* extremamente elevados”.

Como já vimos, existem uma série de fatores que conduzem ao *stress* e, consequentemente, ao *burnout*, sendo que todas elas são também aplicáveis à profissão de polícia. No entanto, existe um conjunto de fatores específicos à função policial (Roberg, Novak, Cordner & Smith, 2015), e à organização PSP propriamente dita, aos quais dedicámos dois subcapítulos que nos permitirão perceber melhor a dinâmica da instituição e o que é ser-se polícia.

4.1.1. A organização PSP: perfil e funções do polícia

A prossecução de tarefas policiais não é só feita por corpos de polícia (Clemente, 2015). No entanto, aquilo que distingue a Polícia de outros serviços administrativos com funções policiais será o “mecanismo de distribuição de uma força coercitiva, colocada ao serviço de uma compreensão intuitiva das exigências de uma situação” (Bittner, cit. in Oliveira, 2015, p.51). Atentemos ao caso da Polícia de Segurança Pública (PSP), “uma força de segurança, uniformizada e armada, com natureza de serviço público e dotada de autonomia administrativa”, tal como está previsto no Art.º 1º, n.º1, da Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto, vulgarmente conhecido por Lei Orgânica da PSP (LOPSP), tendo por missão, de acordo com o n.º 2 do Art.º 1º da mesma Lei, “assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, nos termos da Constituição e da lei”.

Transparece nos conceitos apresentados, um fator importante que pende da atividade policial: a autoridade¹⁸. Clemente (2016, pp.56-57) defende que “não há sociedade sem autoridade, [uma vez que esta] visa unificar a ação comum dos Homens – é uma função organizadora da sociedade” que permite ao comum cidadão poder usufruir da sua liberdade, dentro da legalidade, sem temor (Clemente, 2016). Como tal, a polícia tende a reagir preventivamente e não de forma reativa, apesar de ser esta última a que mais promove a visão pública popular (Durão, 2008). A razão de ser da polícia é “promover o bem comum, através da observância da lei, e, assim, sustentar a dignidade de cada pessoa humana” (Clemente, 2016, p.61), sendo através da prevenção que começa a atividade de segurança (Clemente, 2010).

Um dos propósitos da PSP é apoiar a comunidade local, sendo por isso uma organização com uma elevada Responsabilidade Social Organizacional (RSO) (Correia, Domingues & Matos, 2015), constituindo esta, uma ferramenta de prevenção. Tal como refere Clemente (2010, p.143), “ainda hoje, o patrulhamento apeado e uniformizado da via pública representa a forma mais tradicional e visível de prevenção da ilicitude”. O polícia vê aqui o seu papel dividido em dois: por um lado o de *instrumental negotiator* (ação reativa), e por outro o de *emotional reassurance* (ação preventiva), sendo que o patrulheiro “tende mais para o mediador de problemas pessoais e comunitários, do que para o de captor de indivíduos que violam a lei”, tal como é defendido por Cummins (cit. in Sousa, 2006, p.51)¹⁹. No entanto, há momentos de rutura. A rutura de uma ação que está a decorrer, devido a uma situação de desastre ou caos (algo recorrente na profissão de polícia), pode ser um desencadeador de stresse (Maslach & Jackson, 1984) e, normalmente, estas situações verificam-se em segundos.

Rodrigues (2010, p.5) caracteriza a polícia como “um grupo humano estruturado, especializado e com objetivos específicos”. No seguimento da definição, e tendo por base a classificação feita por Quijano (cit. in Rodrigues, 2010), Rodrigues (2010) enquadra a polícia (PSP) no grupo caracterizado por focalizar os objetivos que obtiveram resultados para o exterior da organização, isto porque o “cliente” da organização PSP é o cidadão e toda a sociedade, logo, são estes que ditam, ou não, o seu sucesso. Isto implica uma grande

¹⁸ Autoridade significa “a força que sustenta e impulsiona uma ação de mérito para a coletividade, ou seja, a autoridade é, sobretudo, uma força moral” (Clemente, 2016, p55). Do mesmo modo podemos ainda referir a responsabilidade, sendo esta o peso que o polícia, (principalmente) fardado, ou não, carrega sobre os ombros, uma vez que representa toda uma instituição (Alves, 2011).

¹⁹ O que não invalida que se criem sentimentos de ambiguidade e conflitos de papéis, justificáveis por esta polivalência de funções/atividades (Oliveira & Queirós, 2012).

polivalência que permita agradar ao maior número de pessoas possível. Tal como explanado, é atribuída à sociedade uma elevada importância enquanto molde daquilo que é a polícia e da estipulação dos principais vetores da sua atuação. Desta feita, afigura-se importante definir o que é o meio envolvente à organização PSP. Este é, de acordo com Chiavenato (2003) tudo aquilo que envolve a organização de maneira externa, ou seja, tudo o que lhe é exterior e que a influencia. Neste prisma, não nos podemos esquecer da crescente, contínua e célere mudança que a sociedade tem sofrido, e que afeta, também, a polícia. A este propósito, o que mais se destaca será o escrutínio feito pelos meios de comunicação social que é cada vez mais intenso²⁰. Alves (2008, p. 163) refere que, “com vista a melhorar/diminuir erros, e a corrigir/reduzir, eliminando se possível, os eventuais abusos e infrações cometidos por elementos da polícia, torna-se indispensável a existência de mecanismos que permitam à sociedade e aos cidadãos controlar a polícia”. Surge aqui o controlo social. De acordo com Rocher (cit. in Alves, 2008, p.164), este é “o conjunto das sanções positivas e negativas a que uma sociedade recorre para assegurar a conformidade das condutas aos modelos estabelecidos”. No entanto, aquela que deveria ser uma ferramenta saudável de controlo, nem sempre é utilizada da melhor maneira. Por vezes há erros e falhas na atuação policial que devem ser corrigidos e devidamente sancionados, mas não na praça pública (Alves, 2011). “O mau reconhecimento da sociedade” (Cristina Queirós, comunicação pessoal, 21 de março, 2019) tem origem, em parte, na deficiente difusão de informação feita pelos meios de comunicação social e pela distribuição de imagem/vídeo amadores, fácil hoje em dia, feita maioritariamente nas redes sociais. Isto tudo fomenta uma sensação de injustiça, oriunda desta má imagem, construída de maneira forçada por filmagens que captam o polícia a defender-se, mas não quando está a ser agredido, tendo sempre como pano de fundo o sentimento de desvalorização por todo o esforço empenhado no exercício da sua função (Cristina Queirós, comunicação pessoal, 21 de março, 2019). “Errar é humano e, por enquanto, ainda é importante não meter no mesmo saco o polícia que erra por falha não desejada e o delinquente que age deliberadamente por dolo” (Alves, 2011, p.135).

Tendo sido apresentada a missão da PSP, e considerando as características expostas, justifica-se fazer uma breve entrada acerca da cultura organizacional policial, com a qual a PSP se identifica. De acordo com Skolnick (cit. in Durão, 2008, p.73) existem três fatores

²⁰ Durão (2016, p.115) refere que uma das principais maneiras de realizar esse escrutínio social, será “manter os polícias imersos nos bairros que patrulham”, ou seja, a existência de esquadras em bairros vulgarmente designados de ‘problemáticos’, e não só.

fundamentais: “o perigo enfrentado, a autoridade junto do público, e a busca de eficácia da ação”, sendo que a particularidade reside na sua combinação, da qual resultam percepções “de um trabalho e a predisposição de agir de determinada forma” (Durão, 2008, p.73). Durão (2008, p. 73) refere que é a partir destes pressupostos que surgem características como o “isolamento social compensado pela forte solidariedade interna; da valorização do pragmatismo e do conservadorismo intelectual, político e social; e também de um *ethos* masculino, de atitudes nacionalistas dominantes”, o que alimenta atitudes preconceituosas. Do mesmo modo verifica-se desconfiança e a criação de uma “visão cínica e pessimista da sociedade e dos sentidos do seu trabalho” (Durão, 2008, p.73), o que contribui também “para sentimentos de isolamento e intolerância” (Oliveira & Queirós, 2012, p.286), bem como o aparecimento do humor. As “exigências decorrentes das leis, as necessidades e vontades de uma sociedade em constante mudança, o desenvolvimento de novas realidades criminais e de apoio social às pessoas mais desfavorecidas e vulneráveis associados a condições de trabalho pouco favoráveis” (Luís, 2011, p.25), tornam fácil depreender que o “contexto profissional das polícias portuguesas tem uma relação com os sintomas de saúde/doença destes profissionais, nomeadamente ao nível do stresse e *burnout*” (Gonçalo, Gomes, Barbosa & Afonso, cit. in Luís, 2011, p.25). Temos trilhado um caminho de acesso fácil ao stresse e ao *burnout* e dificultado o caminho da mudança, inovadora, positiva, e repleta de mais valias para a prevenção da síndrome (Cristina Queirós, comunicação pessoal, 21 de março, 2019).

Nos primórdios da identificação e caracterização do *burnout*, ou seja, nos estudos desenvolvidos por Freudenberg (1974), esta síndrome foi associada a ‘profissões de ajuda’, tais como médicos, enfermeiros e polícias (Antunes & Sá, 2019), uma vez que estas profissões assentam no relacionamento interpessoal estando assim mais “sujeitas às exigências de contacto pessoal (como a gestão e direção de pessoas, o atendimento ao público, etc.)” (Ramos, 2001, p.160). Isto é transparecido nas funções policiais de todas as classes (Agentes, Chefes e Oficiais), o que permite concordar com Silva (2012, p.106), quando afirma que “a função policial é uma atividade onde a motivação e a frustração caminham sobre uma ténue linha divisória”.

As tarefas do polícia implicam, de acordo com Cristina Queirós (comunicação pessoal, 21 de março, 2019), “trabalhar com situações de injustiça, com o crime, ver situações em que os pais matam os filhos”, onde o polícia acaba por se ver envolvido em ocorrências particulares, como “solicitações relacionadas com tentativas de suicídios, de mortes súbitas, de pessoas física ou mentalmente doentes, de pessoas perdidas ou

desorientadas, de vítimas de crimes, ou que por qualquer outro motivo necessitem de assistência” (Sousa, 2006, p.51). Tudo isto leva a emergir sentimentos de raiva e medo, uma vez que ocorre um envolvimento intenso ao nível de fatores físicos, psicológicos e sociais, crescendo por isso sentimentos de impotência e desgaste emocional (Maslach & Jackson, 1984). Isto é agravado quando as expectativas defraudadas extravasam o ambiente profissional, passando para o meio familiar, onde se torna impossível conciliar o trabalho com a família, o que leva a que o nível de qualidade de vida desça gradual e progressivamente (Nhoria, et al., 2008). Situações destas necessitam, em primeira linha, da envolvimento das estruturas micro (esquadras), que atuem e facilitem na medida do possível, com as ferramentas que estão ao seu alcance; e, em situações mais complexas, da envolvimento de estruturas macro da organização, que permitam ao elemento estar mais próximo da sua família. Não obstante disto, o polícia vê-se muitas vezes perante situações em que prefere dispensar algum do tempo com a família para conseguir ganhar mais algum dinheiro ‘extra’ (maioritariamente através de serviços remunerados), de maneira a alcançar alguma segurança económica (Garcia, Nesbary & Gu, 2004).

“A produção da segurança implica a mobilização de recursos” (Clemente, 2010, p.155). Neste sentido, têm sido feitas melhorias em diversas esquadras, “mas muito raramente surgiram edifícios criados de raiz para albergar os polícias” (Durão, 2008, p.100). Atualmente é mais comum vermos esquadras relativamente novas, no entanto ainda é muito frequente depararmo-nos com “fracas condições logísticas e de higiene dos espaços” (Durão, 2008, p.100). Isto remete-nos para a falta de meios físicos e materiais, problema várias vezes abordado na entrevista feita a Queirós (comunicação pessoal, 21 de março, 2019), onde a mesma refere, conjuntamente, a “falta de meios, o crime cada vez mais violento, mais sofisticado em que a polícia tem de se estar a adaptar constantemente”, são condições facilmente promotoras de stresse e *burnout*.

Após esta contextualização, categorizamos a origem do stresse policial. Este pode ser oriundo do próprio ‘conteúdo’ do trabalho, *job content*, ou do contexto do trabalho, *job context* (Violanti et al., 2017). O primeiro refere-se aos “horários de trabalho; trabalho por turnos; longos períodos de trabalho; horas extra e trabalho ‘judicial’ [court work]; e eventos traumáticos, sejam estes de carácter físico ou psicológico” (Violanti et al., 2017). Relativamente ao *job context*, este diz respeito aos *stressores* organizacionais, isto é, às características da organização e ao comportamento organizacional que produzem stresse (como são exemplos a burocracia excessiva e más relações com colaboradores, e vários

outros mencionados ao longo deste trabalho que são aplicáveis à PSP, como a qualquer outra organização) (Violanti et al., 2017).

Os resultados de um estudo feito por Violanti e Aron (1995) definiram as três principais fontes de stresse na atividade policial. As mais relevantes foram o "matar alguém em serviço", ou "ver um colega ser morto em serviço", sendo estes os principais *stressores* caracterizadores da função policial (Garcia et al., 2004), que têm como consequências no polícia a criação de sentimentos de “perigo, raiva, memórias (*flashbacks*), isolamento, entorpecimento emocional, dificuldades em dormir e depressão” (Violanti & Aron, 1995, p. 291), que poderão conduzir “à excitabilidade, à agressividade e à raiva” (Oliveira & Queirós, 2012)²¹. Segue-se o trabalho por turnos, onde a rotação que é feita afeta os ciclos de sono, hábitos alimentares, a vida familiar e o bem-estar psicológico (Violanti & Aron, 1995). O terceiro *stressor* será a falta de apoio e supervisão por parte das chefias. Pelo estudo (Violanti & Aron, 1995) é possível perceber que as estruturas policiais não estão preparadas para o estabelecimento de relações interpessoais com a hierarquia. Num estudo mais recente, Violanti et al. (2013) desenvolvem as ideias anteriores de forma a que sejam mais abrangentes, referindo que alguns dos fatores stressantes, inerentes à atividade, função e organização policial serão o risco e o perigo que os polícias correm, a organização administrativa e altamente burocrática da organização e ainda o trabalho por turnos, acoplado ao excesso de trabalho (*workload*). A este propósito, Oliveira e Queirós (2012, p.286) são sucintos, dizendo que “a pressão da cultura policial por parte dos colegas e da hierarquia, juntamente com a pressão da sociedade, pode levar o agente a ‘sobreinvestir’ no papel policial de forma constante e permanente”, uma vez que, mesmo saindo do ‘serviço’, não deixa de sentir sobre si o peso do papel/identidade profissional de ser polícia. “Estamos então perante um conjunto de fatores de risco que contribuem para o aparecimento do stresse e da síndrome de *burnout*” (Oliveira & Queirós, 2012, p.286).

Das fontes de stresse referenciadas, é sabido que surgem consequências físicas e psicológicas variadas, que afetam de forma adversa as vidas profissionais e pessoais dos polícias, tais como depressão, comportamentos agressivos e suicídio (Garcia et al., 2004; Queirós, Kaiseler & Silva, 2013). No que diz respeito aos sintomas de saúde física, “existem estudos reportando que os polícias estão, comparativamente a outros grupos profissionais, mais propensos a queixas relacionadas com o *stress* profissional, o que leva a diversas tipologias de doenças: cardíacas, gastrointestinais, dermatológicas, dores de cabeças e

²¹ Este é designado por Violanti et al. (2017) como PTSD, vulgarmente designado por stresse pós-traumático.

úlceras no estômago” (Gonçalves, 2011, p.129), sendo que esta situação culmina numa situação dramática: “uma taxa de morte prematura significativamente elevada” (Gonçalves, 2011, p.129). Cristina Queirós (comunicação pessoal, 21 de março, 2019) refere que como em qualquer profissão, “o *burnout* leva a cometer mais erros, porque se a pessoa está com os recursos psicológicos gastos para gerir o seu mal-estar, está a prestar menos atenção ao exterior, portanto uma primeira dificuldade é o número de erros no desempenho”. Surge também a “insegurança, e, neste caso, a pessoa começa a sentir-se incompetente, pois [uma vez que] os tais recursos psicológicos não chegam, aquilo que [antes] fazia de uma maneira muito fácil, agora dá o dobro ou o triplo do trabalho e de cansaço” (Cristina Queirós, comunicação pessoal, 21 de março, 2019). E então temos “um caldeirão explosivo: ‘eu cometi um erro sou incompetente, eu fui agressivo, fui cínico para com as outras pessoas, então eu não tenho jeito para ser polícia’, e daí até ao suicídio é um saltinho” (Cristina Queirós, comunicação pessoal, 21 de março, 2019).

Fazendo uma avaliação, na função de polícia verifica-se uma prolongada insuficiência de pessoal, originando uma vincada sobrecarga de trabalho “que reduz drasticamente as folgas para assistência à família e os necessários períodos de descanso para recuperação individual” (Alves, 2011, p.187). Quanto ao ‘serviço’, tem-se verificado um agravamento da quantidade e qualidade da criminalidade, “que se conjuga com sentimentos de falta de apoio legislativo e judicial, implicando um prolongado desgaste físico e psicológico” (Alves, 2011, pp.187-188). Verificam-se ainda grandes fatores de instabilidade, dos quais as “transferências de local de trabalho, colocações inconvenientes para a família, atrasos em promoções, desequilíbrios remuneratórios” (Alves, 2011, p.187), provocam um clima de incerteza. Tudo isto firmado num sentimento diário “de impasse, mais ou menos generalizado, sobre o que é esperado do policiamento como prática” (Durão, 2011, p.134).

Queirós (comunicação pessoal, 21 de março, 2019), na entrevista realizada pessoalmente, aconselha, como método preventivo, que a formação dada aos novos elementos, os sensibilize para o tema (*burnout*), “nomeadamente [quanto às] suas expectativas, do prejuízo do *stress*, da importância de gerirem o *coping*, das estratégias mais adequadas”. Num “ponto de vista quase formal, melhorar a resposta na instituição”, favorecendo uma “menor rotatividade dos elementos” e fomentando a existência de um “tutor [para] cada jovem polícia que vá para o terreno”, sugerindo que este seja alguém mais velho, atento a estes sintomas (Cristina Queirós, comunicação pessoal, 21 de março, 2019). Para que estas ideias resultem, é necessário que seja transmitida informação acerca desta temática logo na “formação-base” que é dada na PSP (quer na EPP, quer no ISCPSP),

viabilizando “uma sessão ou outra em termos letivos em que se avisasse os futuros profissionais do risco que correm” (Cristina Queirós, comunicação pessoal, 21 de março, 2019). Isto é ainda mais fundamental no papel de comandante, enquanto superior hierárquico, uma vez que este tem sob a sua alçada diversos Homens. Neste sentido, Queirós (comunicação pessoal, 21 de março, 2019) sugere que o comandante atue em duas frentes: uma consiste em “perceber que ele próprio não deve ou não pode entrar em situação de *burnout*”, sendo que a outra “é prestar atenção à sua equipa, perceber se as pessoas estão bem ou mal [e] sensibilizar os elementos para poderem reportar”. Do mesmo modo, Cristina Queirós (comunicação pessoal, 21 de março, 2019) aconselha o comandante a “estimular os mecanismos de partilha entre os Homens, (...) estar atento a esta noção de partilha e apoio de pares, sensibilizar”, e a vigiar estas situações.

“Muitas vezes incompreendido, poucas vezes reconhecido, o trabalho policial pode dar um sentido sobrenatural à vida de cada agente policial” (Clemente, 2015, p.41). No entanto, o que muitas vezes acontece, é que o polícia não encontra esse sentido no trabalho, e as situações com que se depara vão “revoltando e gerando no próprio polícia a dúvida, ‘então porque é que a sociedade não faz nada?’, ‘porque é que nós prendemos um criminoso e depois os juízes soltam?’” (Cristina Queirós, comunicação pessoal, 21 de março, 2019). Não encontrando resposta para as dúvidas e incompreensões que fomos consignando, o polícia afunda-se numa espiral de frustração e desilusão, que o conduz ao *burnout*, muitas vezes, sem que disso esteja ciente.

4.2. Da prevenção ao tratamento: medidas adotadas na PSP

Para a elaboração deste subcapítulo, resolvemos recorrer à Divisão de Psicologia da PSP, uma vez que esta tem a função de assegurar a prestação de serviços de psicologia clínica ao pessoal da PSP e, como tal, terá conhecimentos valiosos que nos possibilitarão compreender quais são as medidas preventivas, de deteção e tratamento/acompanhamento que são tomados quanto a este assunto. Para tal, recorreremos a entrevistas presenciais, realizadas, mais concretamente, de forma conjunta à Técnica Superior Matilde Fernandes, e ao Técnico Superior Jorge Silva²² que servirá de sustentação para o presente subcapítulo.

²² Referenciado como comunicação pessoal ao longo do texto.

4.2.1. Da prevenção praticada

Cristina Queirós (comunicação pessoal, 21 de março, 2019) afirma que os casos de *burnout* são, na sua grande maioria, identificados, “quando há uma explosão emocional no trabalho completamente desajustada”. De acordo com Jorge Silva (comunicação pessoal, 02 de abril, 2019) a melhor ferramenta ao serviço da prevenção “é a comunicação entre as pessoas, que está ao alcance do agente que entrou no último curso até ao Diretor Nacional”, completando que “se for promovida uma comunicação constante entre pessoas, mais facilmente estas questões [*burnout*] são detetadas, independentemente de modelos mais ou menos estruturados de prevenção que possam existir”. O segundo passo seria proporcionar formação sobre o assunto, isto é, dar “alguma educação, alguma literacia sobre saúde mental, seria muito importante” (Jorge Silva, comunicação pessoal, 02 de abril, 2019). Ou seja, isto tudo passará pela “sensibilização e prevenção [que permitam ao] agente ter consciência de quando está bem e o que deve fazer quando não se sente bem e procurar apoio” (Jorge Silva, comunicação pessoal, 02 de abril, 2019).

No que se refere a mecanismos designados de formais por Jorge Silva (comunicação pessoal, 02 de abril, 2019), “a divisão de psicologia tem em curso, não especificamente para o *burnout*, mas para uma área mais alargada, um conjunto de procedimentos que visam justamente a deteção precoce de várias questões associadas ao sofrimento e ao mau estar”. Dentro destas contam-se várias “ações de rastreio ou prevenção chamadas de reavaliação, onde um dos instrumentos ou vários dos instrumentos visam especificamente áreas de vulnerabilidade do stresse e inclusivamente de *burnout*” (Jorge Silva, comunicação pessoal, 02 de abril, 2019). Dentro daquilo que é a sua capacidade de resposta, a Divisão de Psicologia da PSP tenta chegar a um maior número de profissionais, terminando sempre esta reavaliação com uma entrevista (reforçando a ideia da importância da comunicação) (Jorge Silva, comunicação pessoal, 02 de abril, 2019). Esta reavaliação tem carácter obrigatório²³, e no ideal deveria acontecer “de dois em dois anos, de três em três anos”, o que, em alguns Comandos Policiais, já acontece (Jorge Silva, comunicação pessoal, 02 de abril, 2019), constituindo, em termos de rastreio, um ritmo muito bom, sendo que, ao nível de saúde mental, é único, porque não existe muito esta cultura em Portugal (Jorge Silva, comunicação pessoal, 02 de abril, 2019). No entanto, ainda existem Comandos onde esta reavaliação nunca foi feita, isto é, ainda não foi iniciada (Jorge Silva, comunicação pessoal, 02 de abril,

²³ Os elementos são notificados pelo próprio Comando para comparecerem na reavaliação psicológica, sendo esta uma situação considerada ‘de serviço’ (tal como ir a tribunal) (Fernandes & Silva, comunicação pessoal, 02 de abril de 2019).

2019), sendo que a justificação para este facto advém do escasso número de recursos humanos (psicólogos) ao dispor da Divisão de Psicologia da PSP (Matilde Fernandes, comunicação pessoal, 02 de abril, 2019).

Matilde Fernandes (comunicação pessoal, 02 de abril, 2019) aponta ainda dois grandes mecanismos de suporte à prevenção destes casos. O primeiro será “o plano de prevenção de suicídio, dentro do qual está alocada a reavaliação, ações de formação, ações de sensibilização, e foram criados elementos de ligação” (Matilde Fernandes, comunicação pessoal, 02 de abril, 2019)., os quais se materializam em pessoas com alguma capacidade de “relação com os colegas, para que, em caso de necessidade, e não se sentindo os elementos capazes de falar com o comandante, (por questões de medo de avaliações, de impactos no serviço), tenham uma outra pessoa” ao seu nível, e que funciona como elo de ligação ao gabinete de psicologia (previsto existir em todos os Comandos, e com psicólogos em ‘permanência’) (Matilde Fernandes, comunicação pessoal, 02 de abril, 2019). Não se pretende que isto seja um procedimento cristalizado, isto é, que tenha de ser o elemento com problemas a falar com o elo de ligação, poderá ser sim um colega que detete algum problema no seu comportamento e atitude, a informar o elemento de ligação que procederá, através de contacto com o gabinete de psicologia, ou com contacto direto com a pessoa, conforme os casos (Matilde Fernandes, comunicação pessoal, 02 de abril, 2019). O segundo mecanismo respeita ao “Despacho do Senhor Diretor Nacional que vem na sequência de uma Ordem de Serviço e do Despacho n.º 37/GDN/2010, relativamente à vitimação policial” (Matilde Fernandes, comunicação pessoal, 02 de abril, 2019). Este “determina que um dos vetores de desenvolvimento estratégico passa pela competência do departamento de formação/divisão de psicologia, no reforço ao apoio psicológico administrativo e social à vítima e aos seus familiares diretos” (Matilde Fernandes, comunicação pessoal, 02 de abril, 2019), ou seja, “passa a ter carácter de obrigatoriedade por parte dos Comandos, a comunicação, no mais curto espaço de tempo possível, à Divisão de Psicologia, dos elementos policiais vítimas de agressão”, e não só, “pode ser uma situação apenas de injúrias, mas em que o elemento estava mais vulnerável e se sentiu em risco por algum motivo”, e que se materializa no surgimento de um *stressor* muito grande, ao qual o elemento precisa de ajuda para ultrapassar.

Cristina Queirós (comunicação pessoal, 21 de março, 2019) sublinha que, “dentro da divisão de psicologia há muita preocupação em identificar o *burnout*, a depressão, a ansiedade”, no entanto, “com tão poucos psicólogos no gabinete e com tantos polícias no terreno, não há uma avaliação periódica que deveria ser feita para sinalizar”, considerando

por isso que as medidas atualmente adotadas são as adequadas “dentro daquilo que é a falta de recursos dos psicólogos na polícia”.

Referimos ainda, a título de exemplo, uma medida adotada por diversas esquadras estrangeiras, onde estas providenciam algum tipo de orientação e/ou aconselhamento que permita aos seus elementos uma melhor gestão dos seus *stressores* (Garcia et al., 2004, p.34). Esta é uma ideia semelhante à dos elementos de ligação existentes nas Divisões, mas numa dimensão ainda mais reduzida, ao nível de uma subunidade operacional, onde as relações são mais próximas, o que poderá viabilizar uma maior abertura ao diálogo e à deteção das situações flagrantes (não nos esqueçamos que o elemento indicado para ser o elo de ligação entre a Divisão e o gabinete de psicologia, muitas das vezes não conhece todos os elementos que laboram na Divisão e, se conhece, não estabelece contacto regular com todos eles).

4.2.2. Pós-deteção: acompanhamento e tratamento

“Como qualquer doença psicológica, mental, ou física se é detetada tem de se tratar” (Cristina Queirós, comunicação pessoal, 21 de março, 2019). Primeiramente, para ser feito o acompanhamento, este tem de ser aceite pelo próprio. Em consonância, este tratamento é casuístico, ou seja, é “desenhado à escala da necessidade de cada pessoa” (Jorge Silva, comunicação pessoal, 02 de abril, 2019). Dá-se então o acolhimento na Divisão de Psicologia da PSP (ou respetivos gabinetes distribuídos pelos Comandos) “e depois a construção com a própria pessoa de determinados objetivos terapêuticos a alcançar”, dando-se aí o início do trabalho com o indivíduo (Jorge Silva, comunicação pessoal, 02 de abril, 2019).

Faz parte das competências da Divisão de Psicologia, fazer sugestões que se achem adequadas à melhoria da situação clínica do indivíduo, como, por exemplo, uma “sugestão de alteração do que quer que seja a nível laboral” (Jorge Silva, comunicação pessoal, 02 de abril, 2019). No entanto, tal como refere Matilde Fernandes (comunicação pessoal, 02 de abril, 2019), aquilo que é promovido, “é que seja o próprio a ser capaz de resolver estas situações na vida dele, porque senão aquilo que estamos a passar mais uma vez é o desempoderamento”, dando ainda mais um sentimento de inutilidade e incapacidade à pessoa. Queirós (comunicação pessoal, 21 de março, 2019) refere ainda ser importante ensinar a pessoa “que vai retornar ao trabalho, a gerir as suas expectativas”, proporcionando ainda que esta seja reintegrada de forma natural nas suas funções.

Referimos ainda que, no que diz respeito às chefias diretas do elemento que recorreu à Divisão de Psicologia, este deve permanecer em contacto com ele, de maneira a

acompanhar o seu progresso. Este acompanhamento não é feito diretamente com a Divisão de Psicologia, uma vez que esta não deve divulgar as informações dadas em contexto de consulta a quem quer que seja, pois o seu principal objetivo é ajudar a pessoa que precisa de ajuda, e não necessariamente informar o seu comandante direto da sua evolução (Matilde Fernandes, comunicação pessoal, 02 de abril, 2019).

4.2.3. A dificuldade da prevenção, deteção e tratamento do *burnout* em forças policiais

Neste campo o que salta mais à vista será o estigma existente no seio policial. De acordo com Queirós (comunicação pessoal, 21 de março, 2019) a deteção do *burnout* nos polícias é, muitas das vezes difícil, “porque controlam, sofrem mais para dentro, daí o perigo do suicídio, ou então quando põem para fora é a explosão mais de agressividade no momento que potencia”. Este tipo de problema é encarado no meio policial como “a síndrome do fraco, foi aquele polícia que se estava a divorciar e entrou em *burnout*” (Cristina Queirós, comunicação pessoal, 21 de março, 2019) o que implica uma mudança vincada de mentalidades. Tem de se percorrer (e tem sido percorrido) “um caminho de combate ao estigma, de combate à desinformação” (Jorge Silva, comunicação pessoal, 02 de abril, 2019), para que se compreenda que o Homem que pede ajuda, não é menos que os outros, reconhece sim as suas capacidades e fraquezas, e tem a humildade suficiente para aceitar ajuda para as ultrapassar. Ao receio de ser conotado como ‘maluquinho’ e/ou frágil, junta-se o de perder subsídios remuneratórios (o que acontece quando é retirada a arma a um elemento e este deixa de fazer serviço operacional), pelo que mais vale não ir, do que correr esse risco (Cristina Queirós, comunicação pessoal, 21 de março, 2019).

Segue-se, por fim, a falta de meios humanos para se atingirem as condições ideais de prevenção. Matilde Fernandes (comunicação pessoal, 02 de abril, 2019), aponta a “necessidade de mais recursos humanos principalmente na zona do interior para podermos dar resposta de uma forma eficaz, [uma vez que] toda a faixa do interior está a ser assegurada por um psicólogo com uma deslocação semanal”. É necessário gerir as expetativas, compreender o que conseguimos mudar, “perceber se a Divisão de Psicologia tem recursos suficientes para fazer isto e como é que ela é encarada pelos próprios polícias” (Cristina Queirós, comunicação pessoal, 21 de março, 2019), e percorrer sempre um caminho de melhoria, com mais sensibilização, formação de base, e um aumento dos quadros de psicólogos ao serviço da PSP que permitam cobrir todo o território nacional.

5. Formulação do problema de investigação

Não há dúvida que existem profissões que induzem mais o stress do que outras (Roberg, Novak, Cordner & Smith, 2015). Do mesmo modo, temos plena consciência que, dentro deste grupo restrito, está o ser-se polícia, não fosse verdade que “quotidianamente, a Polícia está em contacto com o pior e o melhor da sociedade, vivendo ao ritmo diário das ocorrências, bastante imprevisível” (Clemente, 2010, p.146). Neste sentido, é óbvia a existência de uma maior propensão para o desenvolvimento da síndrome de *burnout* em elementos pertencentes às Forças e Serviços de Segurança (FSS), principalmente naqueles que atuam em áreas urbanas, onde prolifera o crime e os cenários de violência (Campos, 2016).

Assumindo o panorama exposto, torna-se necessário compreender que mecanismos de prevenção do *burnout* poderão ser úteis às FSS, mais concretamente à PSP, de forma a evitar que os seus Homens atinjam este estado. Destarte, compreendemos que é importante, para permitir que a missão da PSP se cumpra, entender em que medida são afetadas as funções policiais de um elemento com esta síndrome.

Face ao apresentado, e considerando que todos os fatores descritos correspondem a desafios, afigura-se oportuno definir o problema de investigação que, de acordo com Quivy & Campenhoudt (2005, p. 44), é onde “o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível aquilo que procura saber, elucidar, compreender melhor”. Por conseguinte, coloca-se o problema de investigação por nós definido: Quais os desafios colocados pelo *burnout* ao desempenho das funções policiais?

Acoplada a esta pergunta, surge uma outra questão derivada (PD), a qual consideramos relevante dar resposta, uma vez que se materializa numa solução prática que poderá ter efeitos no plano real (designado, na gíria policial, como ‘no terreno’). Como verificámos pelo enquadramento feito previamente, a solução para o *burnout* passa pela sua prevenção. Neste sentido, almejando nós que as propostas de solução que ambicionamos definir, sejam possíveis e praticáveis, colocamos a seguinte PD: Que mecanismos de prevenção do *burnout* poderão ser aplicáveis à PSP?

II – MÉTODO

1. Considerações Metodológicas

Mediante o caminho que o investigador pretende percorrer na sua investigação, eis o método. De acordo com Santo (2015, p.13), o método “procura traduzir uma conceção global de planeamento de uma investigação que compreende (...) um caminho de investigação apropriado e validado face a objetivos, meios e resultados esperados”. Como tal, é obrigatório que o investigador “seja capaz de conceber e de pôr em prática um dispositivo para a elucidação do real, isto é, no seu sentido mais lato, um método de trabalho” (Quivy e Campenhoudt, 2005, p. 15) para a sua investigação.

Considerando que: que o presente trabalho procura discriminar que desafios ocorrem ao correto desempenho das atividades policiais, tendo em conta a síndrome que assola a instituição PSP, o *burnout*, bem como possíveis soluções; estamos cientes que, de acordo com Oliveira e Queirós (2012, p.284), dos estudos realizados em Portugal sobre a Polícia, poucos se desenrolam no âmbito psicológico, provando assim não haver uma tentativa de “compreender o polícia na sua valência humana, ou seja, enquanto pessoa que apresenta conflitos internos, defesas, problemas, emoções”; esta é uma abordagem inovadora do tema, uma vez que nos dará uma visão diferente sobre esta questão; optámos pela abordagem qualitativa. Aliado a todos os fatores elencados, Flick, Kardorff & Steinke (2004) defendem que são os métodos qualitativos, os que mais contribuem para uma compreensão mais clara das realidades sociais, o que é corroborado por Santo (2015, p.27), que afirma que estes métodos permitem que “a investigação possa recolher e refletir sobretudo aspetos enraizados, menos imediatos, dos hábitos dos sujeitos, grupos ou comunidades em análise”, vindo sustentar a interpretação feita pelo investigador, dos hábitos praticados. Assim, optando pelo uso de métodos qualitativos neste estudo, escolhemos a técnica da entrevista.

2. Características dos inquiridos

“Num estudo por entrevista, liga-se à decisão sobre a seleção das pessoas a entrevistar e sobre os grupos a que devem pertencer” (Flick, 2005, p.63), uma vez que, serão as suas respostas às questões colocadas que culminarão nos resultados do estudo. Nesta senda, não se procura uma representatividade extensa dos resultados, dando privilégio à qualidade da informação dada pelos entrevistados nas suas respostas, onde estas “valem por

si próprias e não como representativas de outros indivíduos ou comunidades” (Santo, 2015, p. 33).

Atentando o exposto e tendo os objetivos do estudo em mente, concluímos que seria proveitoso compreender os significados que os comandantes de esquadra e de divisão atribuem ao *burnout*, e à forma como este afeta o bem-estar do(s) elemento(s), e o seu desempenho profissional. A escolha dos participantes justifica-se perante o facto de estes comandantes serem a “primeira linha de intervenção”, isto é, são os primeiros a providenciar apoio (juntamente, claro está, com os restantes colegas) e a recorrer a ferramentas ao dispor na PSP, ou seja, são uma peça fundamental no processo, sendo por isso necessário que estejam cientes do que é o *burnout*, das suas implicações, e dos mecanismos ao seu alcance nestas situações. A par disto, temos ainda a intenção de obter uma visão acerca deste assunto, que não seja demasiado próxima e ao mesmo tempo que tenha uma distância moderada, de maneira a compreender, com a maior imparcialidade, credibilidade, veracidade e transparência o que realmente se verifica na PSP acerca desta temática.

Assim sendo, optou-se por seleccionar 26 informantes, de forma aleatória, a exercer funções como comandante de divisão, ou de esquadra, nos Comandos Metropolitanos de Lisboa e do Porto²⁴. Neste universo de 26 informantes seleccionados, apenas 20 compõe a nossa amostra, uma vez que foram estes os informantes que tiveram disponibilidade para colaborar no presente estudo, sendo estas 20 entrevistas o seu *corpus*.

Dentro da seleção feita dos participantes, foi determinado um perfil sociodemográfico de cada um deles, tendo em conta o que pretendemos analisar ou explorar (Sarmiento, 2013). Assim sendo, tal como é possível observar no Quadro 1, deu-se relevância, como seria expectável, ao cargo que exerce na organização, e o género, tentando, nestes fatores, manter alguma variedade.

Quadro 1 – Participantes – Género/Cargo

<i>Género/Cargo</i>	<i>Comandante de divisão</i>	<i>Comandante de esquadra</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Masculino</i>	4	12	16
<i>Feminino</i>	1	3	4
<i>TOTAL</i>	5	15	20

Fonte: Elaboração própria através da recolha de dados por meio das entrevistas

²⁴ Devido a impossibilidades e tempo e espaço, não foi possível realizar um estudo mais abrangente, pelo que optámos por fazê-lo nos dois maiores Comandos Policiais do país.

No seguimento do exposto, apresentamos o Quadro 2, onde associamos os entrevistados, à respetiva Categoria e Função que desempenham, por forma a termos uma visão mais completa dos participantes do estudo.

Quadro 2 – Participantes – Entrevistado(a)/Categoria/Função

<i>Entrevistado(a)</i>	<i>Categoria</i>	<i>Função</i>
C.01	Intendente	Comandante da Divisão Policial de Vila Nova de Gaia (CometPor ²⁵)
C.02	Intendente	Comandante da 2.ª Divisão Policial do CometPor
C.03	Subintendente	Comandante da 1.ª Divisão Policial do CometPor
C.04	Subintendente	Comandante da Divisão de Segurança Aeroportuária do CometLis ²⁶
C.05	Subintendente	Comandante da 1.ª Divisão Policial do CometLis
C.06	Comissário	Comandante da Esquadra da Maia (CometPor)
C.07	Comissário	Comandante da Esquadra de Cedofeita (CometPor)
C.08	Comissário	Comandante da Esquadra do Infante (CometPor)
C.09	Comissário	Comandante da Esquadra da Foz (CometPor)
C.10	Comissário	Comandante da Esquadra do Canidelo (CometPor)
C.11	Subcomissário	Comandante da Esquadra da Praça de Espanha (CometLis)
C.12	Subcomissário	Comandante da Esquadra de Queijas e de Carnaxide (CometLis)
C.13	Subcomissário	Comandante da Esquadra de Fiscalização Técnica (DT ²⁷ -CometLis)
C.14	Subcomissário	Comandante da EIFP ²⁸ da Divisão de Vila Nova de Gaia (CometPor)
C.15	Subcomissário	Comandante da EIFP da 3.ª Divisão Policial do CometPor
C.16	Subcomissário	Comandantes da Esquadra de Turismo e da EIFP da Divisão de Segurança a Transportes Públicos do CometLis
C.17	Subcomissário	Comandante da Esquadra de Cascais (CometLis)
C.18	Subcomissário	Comandante da Esquadra de Carnide (CometLis)
C.19	Subcomissário	Adjunto do Comandante da Esquadra do Infante (CometPor)
C.20	Subcomissário	Comandante da Esquadra da Penha de França e da EIFP da 5.ª Divisão Policial do CometLis

Fonte: Elaboração própria através da recolha de dados por meio das entrevistas

Como é possível verificar, os participantes abrangem um vasto leque de subunidades, sejam estas de competência específica (como é o caso, por exemplo, da esquadra de turismo, ou da divisão de segurança aeroportuária), ou de competência genérica²⁹, tendo sido esta uma das nossas preocupações: heterogeneidade.

²⁵ Comando Metropolitano do Porto.

²⁶ Comando Metropolitano de Lisboa.

²⁷ Divisão de Trânsito.

²⁸ Esquadra de Intervenção e Fiscalização Policial.

²⁹ A distinção entre subunidades de competência específica e de competência genérica, pode ser encontrada no Despacho n.º 20/GDN/2009, referente à organização e competências das unidades territoriais da Polícia de Segurança Pública.

Do mesmo modo, é possível constatar que um dos entrevistados desempenha funções de adjunto de esquadra. Isto sucede porque o mesmo é adjunto do comandante de uma esquadra complexa e, tal como é referido na Orientação Técnica n.º 10222/DRH/2017³⁰, estas acarretam um grau de complexidade substancialmente superior às restantes esquadras, o que implica que este adjunto de esquadra deva pertencer à categoria de Oficial, e seja também um dos participantes do nosso estudo.

Acrescentamos ainda alguns dados relativos à idade e tempo de serviço dos entrevistados. Desta feita, o número de anos de serviço varia entre os 7 (sete) e os 31 (trinta e um), sendo que a média é de 15,6 anos de serviço. Quanto às idades, a média das mesmas é 35 (trinta e cinco) anos, estando intervaladas entre os 25 (vinte e cinco) e os 55 (cinquenta e cinco) anos.

3. Instrumento de recolha de dados

Primeiramente foi feita uma revisão do estado da arte, uma vez que o presente tema, na sua vertente teórica, já possui alguns documentos de importante leitura. Este primeiro passo, “obtempera ao critério de adequação ao problema de investigação formulado e tenta, entre as várias opções de construção teórica, enraizar o mais possível os diferentes resultados que decorram da parte empírica” (Campos, 2016, p. 40).

Como previamente mencionado, a técnica por nós utilizada na condução do presente estudo foi a entrevista. A entrevista é utilizada, de acordo com Bogdan e Biklen (cit. in Sarmento, 2010, p.30), “para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo”. Estas informações obtidas a partir de discursos, individuais ou em grupo, (Sarmento, 2010), pressupõe o estabelecer de uma “relação de confiança e à-vontade com o entrevistado, de forma a que se consigam respostas fidedignas” (Santo, 2015, p.32), isto é, que transpareçam o verdadeiro pensamento, opinião, ideia, do inquirido (Santo, 2015). Destarte, é necessária a existência de distanciamento, “no sentido de salvaguardar a posição do entrevistado” (Santo, 2015, p.32), evitando a tendência que possa existir de debitar algo considerado “socialmente, politicamente ou correntemente aceitável” (Santo, 2015, p.32).

³⁰ Orientação Técnica integrada na Ordem de Serviço n.º02, II Parte, de 04 de janeiro de 2018, da Direção Nacional.

Estando cientes do equilíbrio que tem de ser estabelecido para a salvaguarda do referido anteriormente, foram levados a cabo no terreno entrevistas, uma vez que esta é uma técnica orientada para “as posições estruturalistas ou psicanalíticas, que exploram os processos do inconsciente psicológico ou social” (Flick, 2005, p.17), que é o caso do presente estudo. Por conseguinte, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas, uma vez que destas se espera que o entrevistado responda livremente às perguntas, mais ou menos abertas, constantes no guião (Flick, 2005). Há aqui uma necessidade de “equilíbrio permanente entre o desenrolar da entrevista e o guião” (Flick, 2005, p.94), uma vez que se pretende que o entrevistado disserte abertamente sobre o tema³¹, mas que não disperse em demasia, devendo o entrevistador procurar criar uma linha orientadora, com intervenções pontuais e cirúrgicas (Flick, 2005).

De referir ainda que as entrevistas foram, preferencialmente, realizadas pessoalmente. No entanto, devido a diversas impossibilidades, quer dos entrevistados, quer do entrevistador, foram realizadas um total de 6 entrevistas presenciais, e 14 entrevistas não presenciais. As primeiras foram gravadas e, *a posteriori*, foram transcritas *verbatim*, tal como mencionado por Lessard-Hébert, Goyette e Boutin (2008, p.163) que afirmam que as “entrevistas devem ser registadas por escrito (ou transcritas, no caso de ter havido gravação áudio)”.

4. Instrumento de análise de dados

Após serem transcritas as entrevistas presenciais, os dados destas são, juntamente com os das não presenciais, “reduzidos (codificados, formatados) para serem, em seguida, tratados” (Lessard-Hébert et al., 2008, p.163), verificando-se assim a análise do *corpus*. Para tal, utilizou-se como instrumento de análise, a análise de conteúdo.

De forma simplista, Bardin (2018, p.33) define a análise de conteúdo como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”, complementando, nas páginas seguintes da sua obra (Bardin, 2018, pp.33-44), esta definição, dizendo, por fim, que a análise de conteúdo é um leque de apetrechos que possibilita a análise das comunicações, “visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às

³¹ De acordo com Santo (2015, p.33), “os entrevistados têm liberdade para responder às perguntas colocadas, tão longamente quanto considerem necessário”.

condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (Bardin, 2018, p.44).

Sendo a interpretação dos dados o cerne da investigação qualitativa (Flick, 2005)³², optou-se por categorizar, isto é, dividir as “componente das mensagens analisadas em rubricas ou categorias” (Bardin, 2018, p.145), não sendo esta uma etapa obrigatória de toda a análise de conteúdo, tal como refere Bardin (2018). Começamos assim por fazer uma “codificação do material, com objetivos de categorização” (Flick, 2005, p.180), onde são classificados os elementos “constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia)” (Bardin, p.145). Esta passagem de dados brutos a dados organizados, com uma apresentação simplificada (Bardin, 2018), deve ser feita com rigor, tornando as “categorias e unidades de registo claras” (Serrão & Pais, 2006, p.153), uma vez que, a “análise de conteúdo assenta implicitamente na crença de que a categorização (...) não introduz desvios (por excesso ou por recusa) no material” (Bardin, 2018, p.147). Neste sentido, para proceder com sucesso a esta categorização, é necessário ter em consideração que a comunicação não é uma ciência exata, logo, a sua categorização também é complexa. É preciso atender à semelhança dos termos utilizados por diversos entrevistados, desmistificar os significados muitas vezes dissimulados na sua linguagem e, sobretudo, compreender as suas intenções, tornando assim a categorização o mais rigorosa possível.

Para a realização de uma boa categorização, Bardin (2018, pp.147-148), concebeu o que ele próprio chama de ‘qualidades’ que devem assistir às categorias: exclusão mútua, baseado na não repetição de um determinado elemento em duas ou mais categorias, e dependente da homogeneidade das categorias; a pertinência, que estipula que a categoria deve ser adaptada ao contexto definido; a objetividade e a fidelidade, que determinam que o analista deve definir com clareza as variáveis, bem como estipular que critérios definem a entrada de um elemento numa categoria.

Em consonância com o exposto, optou-se por criar pré-categorias, categorias e subcategorias. As duas pré-categorias criadas refletem a pergunta de partida e derivada, sendo por isso criadas *a priori*, aquando da feitura do guião das entrevistas, agrupando as perguntas dentro da pré-categoria correspondente. No que concerne às categorias, as mesmas correspondem em número às perguntas constantes no guião, estando por isso relacionadas. As subcategorias remetem-se às respostas dadas pelos entrevistados, dando-lhes forma e

³² Tal como Strauss (cit. in Flick, 2005, p.179) refere, “a interpretação dos dados é a espinha dorsal do procedimento empírico”.

lógica, conforme as necessidades da análise. De referir que na categorização feita, foram sempre tidas em conta as premissas primeiramente definidas acerca deste assunto, procurando alcançar o rigor abordado e priorizando as regras e princípios também elencados.

5. Procedimento

A presente investigação sustenta-se no enquadramento teórico realizado, que se desenrolou a partir da revisão do estado da arte realizada, tendo a mesma partido de uma abordagem geral, afunilando à medida que o enquadramento teórico se desenrolava, abordando, ao longo deste caminho, as áreas de interesse do estudo. Primeiramente foi feita uma alusão a conceitos abrangentes, sendo estes o de trabalho, trabalhador, organização e GRH, uma vez que estes tópicos nos permitem ter uma visão ampla de como a sociedade encara o trabalho e o trabalhador, e que fenómenos organizacionais são relevantes para a GRH. Este último é uma parte fundamental desta primeira abordagem, uma vez que são aí elucidados diversos fatores relacionados com o restante enquadramento teórico. Após uma vasta perspetiva dada pela exposição e desenvolvimento dos referidos conceitos, foi narrada uma noção mais extensa acerca do stresse e do *burnout*, fazendo uma revisão de diversas interpretações e literatura existente, acerca destes fenómenos. Findamos o enquadramento com o estabelecer da relação entre *burnout* e PSP, tentando compreender, numa primeira fase, quais as características que tornam a instituição PSP e a profissão de polícia, “alvos fáceis” para o *burnout* e que consequências este acarreta para a função policial; posteriormente, abordamos quais os mecanismos atualmente em vigor na PSP que permitem atuar na prevenção, deteção e tratamento dos seus elementos, vítimas desta síndrome.

Com o intuito de complementar a parte teórica desenvolvida, realizaram-se duas entrevistas, de maneira a, na primeira, compreender melhor este fenómeno aos olhos de uma estudiosa do *burnout* na PSP³³; a segunda para compreender o que, na realidade, é feito para combater esta síndrome por parte da Divisão de Psicologia da PSP. Neste sentido, procedeu-se ao pedido de autorização (cf. Anexo 2) para a realização desta última, tendo sido a mesma concedida (cf. Anexo 4). Na mesma senda, foi feito o pedido de autorização para as entrevistas a realizar no âmbito presente estudo (cf. Anexo 1), ou seja, aos comandantes de divisão e de esquadra, tendo esta sido autorizada (cf. Anexo 3).

³³ Para a realização desta entrevista não foi feito qualquer pedido de autorização, uma vez que se trata de uma entidade externa e, como tal, não carece de autorização.

Após a concessão das referidas autorizações, para entrevistar os Oficiais, comandantes de divisão e de esquadra encetou-se a aplicação das entrevistas individuais, conforme disponibilidade dos entrevistados e da entrevistadora. Não obstante de se ter dado primazia ao método inquisitivo levado a cabo de modo presencial, verificaram-se indisponibilidades, quer da entrevistadora, quer por parte dos entrevistados, para a realização de entrevistas presenciais, pelo que se totalizaram 14 entrevistas respondidas via e-mail (C02, C05, C06, C09, C10, C11, C12, C13, C15, C16, C17, C18, C19 e C20).

III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As respostas obtidas nas entrevistas realizadas sofreu uma análise de conteúdo, da qual se obteve um total de 278 u.r.. Este total repartiu-se por pré-categorias que, por seu lado, se subdividiram em categorias, tal como é explanado no Quadro 3.

Quadro 3 - Totais de U.R.

Pré-Categorias	A			B	
Σ U.R.	187			91	
Categorias	A1	A2	A3	B1	B2
Σ U.R.	62	60	65	45	46
Total U.R.	278				

Fonte: Elaboração própria através da análise do conteúdo das entrevistas

Por conseguinte, segue-se a apresentação e discussão dos resultados, baseada no esquema de análise categorial (cf. Anexo 9), construído com o propósito de facilitar a exposição que faremos de seguida, dando uma visão esquematizada da mesma.

1. O *burnout* e o desempenho profissional do polícia

Iniciamos a nossa discussão de resultados, apresentando os que se referem à pré-categoria A. Tal como exposto na análise categorial (cf. Anexo 8), esta pré-categoria diz respeito aos fatores genéricos que caracterizam o *burnout*, e que influenciam o desempenho policial de um elemento. Do mesmo modo são ainda elencados fatores que contribuem para a satisfação profissional, de modo a percebermos, ainda que de forma muito superficial, quais são, os elementos preponderantes, na visão do entrevistado, para a satisfação profissional de um polícia.

Numa perspetiva de contextualização do leitor relativamente ao *burnout*, começamos por analisar as categorias A1 (62 u.r.) e A2 (60 u.r.). Sendo questionável o porquê da análise, digamos, conjunta (se bem que feita de forma distinta), destas duas categorias, justificamos com o facto de, em ambas, os entrevistados terem, maioritariamente, feito menção a fatores conducentes ao *burnout* e a consequências do mesmo, e não uma definição concreta tal como seria expectável nas respostas dadas à categoria A1³⁴. Isto pode ser justificado de duas formas isoladas ou, quiçá, complementares. A primeira justificação

³⁴ Para compreender melhor qual o propósito de cada categoria, vd. Anexo 9.

prende-se com o facto de as entrevistas não estruturadas, (como é o caso), apresentarem dificuldades de análise de conteúdo, podendo afastar-se dos objetivos da investigação (Sarmiento, 2010), devido à “conversa aberta e indefinida” (Flick, 2005, p.95) entre o entrevistado e entrevistador. A segunda razão remete-se à falta de conhecimento acerca do assunto em questão por parte dos entrevistados, situação esta que debatemos a jusante.

Sendo nossa intenção compreender qual(is) a(s) ideia(s) que os comandantes têm acerca da síndrome de *burnout*, foi dada origem à categoria A1. Dentro desta foram definidas diversas subcategorias, de acordo com as respostas dadas, que caracterizam o *burnout* (cf. Anexo 10 – Quadros 5 e 6), das quais se destaca a subcategoria A1.2, tendo 15 dos 20 entrevistados mencionado o *burnout* como um “estado de stresse físico e psicológico extremo proporcionado pelo trabalho” (C14). No entanto é também referido que este “*stress* associado à dinâmica da nossa profissão faz e fará sempre parte da nossa vida enquanto profissionais de polícia, independentemente do grau académico, classe profissional ou função efetivamente exercida” (C02), sendo mencionado o termo “escapatórias”, que se traduzem em atividades extraprofissionais, de cariz desportivo, social, cultural (C09), com ou sem colegas de trabalho, e que se mostram essenciais para o equilíbrio psicológico do indivíduo (C02).

Segue-se a subcategoria A1.4 como segunda mais mencionada, donde 9 dos 20 entrevistados lhe fizeram menção (9 u.r.), considerando o *burnout* como um conceito associado “à fadiga profissional” (C07), a um “estado de exaustão emocional” (C13), e a um “esgotamento psicológico, e consequentemente físico” (C16). Ou seja, “anda tudo esgotado, cansado” (C08). A esta segue-se a pressão exercida pelo comandante, pela instituição e pela própria sociedade (A1.7=8 u.r.), bem como a própria exigência que está inerente à profissão de polícia (A1.5=8 u.r.), uma vez que os polícias são, “todos, sem exceção, submetidos a *inputs* internos e/ou externos que condicionam a nossa ação e interferem com a nossa perceção de sobrecarga emocional e física” (C02), aliado a um público extremamente exigente (C05). Resumindo, a PSP encontra-se “sob permanente escrutínio, exigindo-se a cada profissional uma adaptabilidade às “modas” e às políticas que a cada momento são seguidas pelas diversas tutelas e pela exigência duma resposta cada vez mais assertiva às aspirações dos cidadãos” (C02).

De mencionar ainda a subcategoria A1.1 (5 u.r.), relativa ao suicídio, tendo sido referido que este é, muitas das vezes, o culminar de uma situação de *burnout* (C03, C07, C14, C15, C18). Com as mesmas unidades de registo que o suicídio (5 u.r.) temos o excesso de trabalho (A1.8), associado ao “elevado número de tarefas e procedimentos” (C20) a serem

exercidos pelo polícia, bem como “à falta de efectivo” que a instituição atravessa neste momento. São ainda associadas outras ideias por parte de C03, que menciona que os polícias “não ganham assim tanto, compensam fazendo remunerados só que essa compensação monetária também implica ausência da sua vida pessoal, ou seja, familiar, (...) isso tudo leva a que os polícias se sintam prejudicados, afetados na sua saúde”, carecendo o apoio por parte da instituição. Consignamos ainda outras duas subcategorias, a A1.3 e A1.10, ambas com 3 u.r.. A primeira diz respeito ao sentimento de falta de preocupação, entenda-se, de apoio por parte da instituição PSP, que é vivido pelos seus Homens, sendo mesmo referida a existência de “uma falsa preocupação com o *stress* organizacional” (C06), verificando-se “desconhecimento e pouca preocupação com este tema, quer por parte da hierarquia, quer por parte dos elementos policiais” (C19). No que diz respeito à subcategoria A1.10, esta refere-se à já mencionada, “falta de recursos, quer humanos quer materiais” (C11), “isto é não há gente, como não há gente ‘toca’ sempre aos mesmos, tocando sempre aos mesmos eles têm que acumular e isto [dá origem ao] *stress*, cansaço, esgotamentos, o terem de criar prioridades” (C08).

Mencionar ainda, para findar esta categoria (A1), três subcategorias que nos parecem importantes, apesar das poucas unidades de registo. A subcategoria A1.6 (2 u.r.), relacionada com a A1.9 (2 u.r.), que respeitam à vida pessoal/familiar e ao horário por turnos. A vertente pessoal ou familiar da vida de uma pessoa, é um pilar importante da sua estrutura psicológica, não sendo só os problemas do âmbito laboral que conduzem ao *burnout*, isto porque “uma coisa equilibra a outra, são dois pesos de uma balança que têm de estar equilibrados” (C14), para dizer que, “todo o mal-estar que nós possamos sentir a nível psicológico e emocional causados pelo trabalho ou pela retaguarda familiar vai ter influência no desempenho” (C07), pelo que é importante criar uma harmonia entre ambos, evitando qualquer tipo de ‘crise’ em ambos os planos. A terceira subcategoria mencionada remete-se à A1.12 (1 u.r.), relativa às expectativas não concretizadas, questão esta abordada no nosso enquadramento teórico, mas pouco mencionada nas entrevistas realizadas. O não saber lidar com “zonas de desconforto em geral e com a não-realização das pretensões/aspirações/expectativas que têm, [sejam estas] em relação à vida particular [ou] em relação à vida profissional” (C18), constitui também uma fonte de stresse.

Passando agora à categoria A2 (60 u.r.), esta visou perceber, através da ótica/opinião dos entrevistados, quais os fatores que afetam o desempenho profissional do polícia e em que medida estes o fazem (cf. Anexo 9 e Anexo 10 – Quadros 7 e 8). Nesta senda, 13 dos 20 entrevistados referiram a diminuição do rendimento profissional em geral (A2.3=13 u.r.),

isto é perda de capacidades para a função (mesmo que seja só numa perspetiva do próprio), sentimento de *misfit*, ou seja, um desajustar para a função, e de incapacidade para cumprir os objetivos e a missão da profissão/instituição. Aqui enquadram-se o “deixar de dar (...) o melhor na sua atividade profissional” (C07), a “forte influência [do *burnout*] no rendimento de qualquer tipo de serviço policial” (C12), e ainda, como consequência do *burnout*, a “degradação do bem-estar e qualidade de vida, [que] irá reflectir-se em todas as actividades a desenvolver por esses elementos, nas quais se inclui o desempenho das suas funções profissionais” (C09). Nesta senda do desempenho, C17 refere que a atividade profissional é afetada pela falta deste e da motivação. Entramos então aqui numa outra subcategoria (A2.13), encabeçada pela desmotivação. Este fator foi o segundo mais mencionado nesta categoria, sendo considerada por oito entrevistados (8 u.r.) como um dos vetores do *burnout* que tem implicações no desempenho profissional. A verdade é que “uma pessoa que está exausta fisicamente ou profissionalmente, não desempenha as suas funções como deve ser, fica desmotivado, desleixado, desatento” (C03). Tal como refere C11, revela-se necessário que os polícias efetuem “serviços remunerados para poderem ter uma bolsa de oxigénio a nível monetário, [acabando] por ter uma carga horária excessiva, aumentando os níveis de cansaço e desmotivação”. Isto permite-nos ver a desmotivação como uma consequência derivada de fatores como, por exemplo, a baixa remuneração dos polícias (C11), as más condições de trabalho, oriundas da falta de meios materiais e humanos (C18), a má relação “laboral entre pares, subordinados e superiores hierárquicos” (C16), entre outros.

Questões como o desprezo/insensibilidade (A2.1=6 u.r.), o isolamento, (A2.7=4 u.r.), uma menor atenção (A2.4=3 u.r.) e uma maior irritabilidade/agressividade (A2.6=3u.r.), representam a dimensão da despersonalização, característica do *burnout*, definida pelo desinteresse e o cinismo da pessoa. “Se o Polícia não está bem psicologicamente, não vai lidar com a situação/problema com a sensatez que deveria, por vezes pode até demonstrar desprezo quer pela pessoa e/ou o problema apresentado” (C06), relevando um “aumento da irritabilidade e da propensão para o conflito” (C05), relacionado também com as “implicações directas no grau de atenção [e] no contacto com o cidadão” (C14) oferecidas pelo *burnout*. Numa modesta enumeração, esta síndrome tem “como sintomas a falta de produtividade, ansiedade, insónias, isolamento” (C20), por exemplo.

Foi também abordado o desequilíbrio emocional (A2.5=5 u.r.), tendo sido referido que este é um sintoma que é facilmente detetável, sobretudo, quando é preciso “lidar com as pessoas que nos procuram com [os seus próprios] problemas” (C07), sendo fundamental para o desempenho da profissão policial, haver espaço para “o equilíbrio, o “bom senso” e

capacidade de empatia” (C16). Com 4 u.r. cada, temos a perda da qualidade de vida (A2.9) e a depressão (A2.8), tendo sido mencionado que o *burnout* tem “implicações relevantes no bem-estar e qualidade de vida dos elementos” (C09), sendo que o foco da’ nossa’ atuação no combate ao *burnout*, terá “de assentar mais na qualidade de vida dos elementos policiais” (C09). A depressão é caracterizada como uma situação patológica com alguma gravidade (C10), sendo vista como uma consequência da síndrome (C02). Decidimos ainda mencionar uma outra subcategoria com uma representatividade de unidades de registo menos relevante, mas que é, na nossa ótica, muito importante para o bem-estar individual do polícia. Referimo-nos às doenças, isto é, a problemas de saúde (A2.13=3 u.r.), alguns deles já mencionados no presente texto. Desde insónias, problemas de ansiedade, doenças do foro gastrointestinal e cardíaco (C17, C19 e C20), existem diversas consequências ao nível da saúde do elemento (C17).

Transitamos agora para a categoria A3 (65 u.r.), destinada a entender qual é, na visão individual de cada entrevistado, os fatores que mais influenciam a satisfação profissional do polícia (cf. Anexo 9). Nesta categoria obtivemos uma grande variedade de respostas o que, consequentemente, se revelou num grande número de subcategorias (cf. Anexo 10 – Quadros 9 e 10). Destas a que tem mais destaque, com um total de 11 entrevistados (11 u.r.) a lhe fazerem menção, é a existência de meios humanos e materiais (onde se inclui as condições de trabalho) adequadas às funções (A3.2). Dentro desta subcategoria, elencamos a necessária e, diga-se, urgente, “adequação de recursos humanos face às necessidades existentes” (C15), sendo esta uma questão muito debatida no panorama atual da PSP. Em consonância, verifica-se também “uma ampla escassez de meios [materiais] para os elementos policiais atuarem em condições de segurança e com qualidade perante um cidadão” (C13), algo que, no nosso entender, seria inimaginável acontecer. Deste modo, “as condições favoráveis do trabalho (meios adequados) são (...) importantes para a satisfação profissional de todos os elementos policiais” (C12). Achamos que o mínimo a fazer será dar condições de trabalho aos polícias que lhes permitam desenvolver a profissão de uma maneira profícua, dando origem ao prazer e gosto em trabalhar. Um exemplo dado por um dos comandantes entrevistados (C13), é que são “recorrentes [as situações em] que os elementos policiais apresentam novas estratégias de policiamento, contudo, ficam muito limitados às condições materiais que a PSP fornece”, não vendo estas sugestões, muitas vezes mais práticas e adequadas, serem materializadas. Desta feita, deve-se considerar um “aumento de recursos humanos e materiais e melhoria das condições de trabalho, [sendo que isto] certamente diminuirá a sobrecarga física e psicológica dos polícias” (C16). Verificamos que “os elementos policiais querem prestar um

serviço de qualidade e simplesmente não conseguem, gerando frustração” (C13), sendo este um ponto importante a considerar.

Prosseguimos com duas subcategorias empatadas com 8 unidades de registo (8 u.r.) cada, sendo estas a boa relação com os comandantes/chefias (A3.10) e a remuneração (A3.12). No primeiro tópico mencionado, será importante ter em conta que o “relacionamento humano nem sempre é fácil, todos nós temos a nossa maneira de ser, há pessoas que encaram as coisas de uma forma outras encaram de outra” (C07), e isto aplica-se não só às relações entre diferentes patamares hierárquicos, como também entre pares. No entanto, mantendo o foco na qualidade das “relações pessoais e profissionais existentes entre o comandante e os seus elementos” (C09), verifica-se que a existência de “um estilo comunicacional do superior hierárquico direccionado para as pessoas, zelando pelo bem-estar dos seus subordinados, é também um fator fundamental” (C12). “Mais do que os ouvir em reuniões formais e de grupo, os elementos devem ser escutados, todos os dias, num ambiente mais próximo e impessoal” (C09), uma vez que isto não retira, de forma nenhuma, a autoridade, automaticamente conferida na figura do comandante, mas revela sim “uma série de informações sobre o bem-estar do elemento que de outra forma seria difícil de alcançar” (C09). cremos que estes são ensinamentos importantes a reter. Relativamente à remuneração, esta é considerada pouca para a “responsabilidade que nós temos (...), de lidar com o cidadão, de lidar com a parte negra da sociedade, lidar com as vítimas e com situações que fogem ao âmbito do cidadão normal, suicídio, mortes, acidentes violentos, cenas de crime” (C03), sentindo que, para o trabalho que é realizado, não é recompensado financeiramente. Auferir um melhor salário ao fim do mês, acaba por ser aquela “compensação que tem influência directa e palpável no nosso dia-a-dia, porque nos permite fazer outro tipo de planos a nível pessoal, investir noutras situações, planear momentos de lazer de forma mais sustentada” (C14), sendo por isso fundamental, não só no panorama da satisfação profissional, mas também numa melhor qualidade de vida em geral. Vejamos, “quando o grau de exigência é elevado e, em simultâneo, penoso do ponto de vista físico e emocional se existir a devida correspondência salarial, é um fator de motivação e de elevação da autoestima individual e coletiva” (C02).

A subcategoria seguinte com mais referências por parte dos entrevistados (7 u.r.) diz respeito ao apoio e à transparência (de procedimentos, decisões), por parte da instituição (A3.1). “Ajudaria bastante estar numa instituição em que nós sentíssemos que defende os nossos direitos aos vários níveis e isso, por vezes, não acontece” (C07). “Não mentir, [isto é], colocar a Oficiais, Chefes e Agentes a verdadeira situação da Polícia” (C06), não ocultar

o porquê de determinadas decisões terem sido tomadas ou de um dado procedimento ser feito de uma maneira e não de outra. Isto seria um passo importante a dar, para que os polícias (re)começassem a acreditar na instituição. É ainda sugerida a criação de “melhores dispositivos institucionais para acompanhar/defender os profissionais que na PSP trabalham, em aspetos como (por exemplo) aconselhamento jurídico em situações que depreendam comparências em Tribunal e que pressuponham uma vertente mais complexa dessa mesma diligência” (C18). É necessário “apostar no potencial humano (que apenas é o garante da continuidade e o espelho da própria organização) e garantir os mecanismos de apoio social (zonas de lazer; confraternização frequente entre pares; residências comunitárias; lares e creches, etc...)” (C02).

A seguir nesta nossa análise, encontramos a subcategoria A3.6, mencionada por seis dos vinte entrevistados (6 u.r.). Esta remete-se ao reconhecimento do trabalho do polícia, seja este feito pelos comandantes, ou pela própria sociedade em si (A3.13=3 u.r.). O “reconhecimento de várias partes (internas ou externas à instituição – população em geral, governo, etc.), da importância que a Polícia (...) tem, e sempre teve na sociedade [que serve]” (C16), é muito importante, uma vez que este é um fator de “valorização pessoal dum polícia” (C02). No que se refere à gratificação/reconhecimento interno, podemos referir a subcategoria A3.7 (1 u.r.), referente à responsabilização, como uma forma de o materializar, correspondendo a um “maior *empowerment* relativamente a algumas matérias” (C19), isto é, nomear as pessoas como responsáveis pela tarefa e pelo resultado da mesma (C01). Ainda no reconhecimento, mas desta vez na vertente do cliente, (entenda-se, da sociedade), encontramos uma subcategoria relacionada (A3.13), já mencionada, que diz respeito à imagem social do polícia e da PSP. Esta corresponde à “forma como as pessoas nos veem, a forma como a sociedade nos vê, a forma como lida connosco, a forma como considera a PSP importante no seu dia-a-dia” (C14), sendo opinião do mesmo entrevistado que “hoje há uma grande percentagem de população, independentemente de ser pelas suas condições culturais ou educacionais, não têm a percepção real daquilo que é a PSP, não têm a percepção real da forma como efectivamente precisam da PSP” (C14). É esta imagem negativa que é maioritariamente ‘vendida’ pelos órgãos de comunicação social, pelo que, quando tem uma ocorrência para resolver, chegado ao local, o polícia é “encarado com hostilidade ou com descrença na capacidade que tem para resolver o problema” (C14) provocando uma sensação de inferioridade, de desprezo no elemento. E não nos podemos esquecer que isto implica um efeito expansivo, pois “quando, ainda que de forma indireta, a ação da Polícia e dos polícias

é questionada por diversos setores da sociedade, a sensação de pertença a um todo acaba por ter influência no indivíduo, como se a crítica a ele fosse dirigida” (C02).

De mencionar ainda, para findar esta categoria (A3), outras três subcategorias mencionadas com alguma veemência. O bom ambiente profissional (A3.4=5 u.r.) é, inquestionavelmente, um importante fator de satisfação profissional, uma vez que a promoção da camaradagem, apoio e companheirismo, tem como consequência a diminuição de conflitos e, naturalmente, do stresse (C17). Gostar da profissão, vulgarmente referido por “gostar daquilo que faz” (A3.5=3 u.r.), também designado por “realização profissional” (C04). Esta engloba a “função, local de trabalho, tudo ligado. Digamos que é gostar do que se faz e onde se faz” (C03). Por fim abordamos o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida familiar (A3.11=3 u.r.), mencionado pelos entrevistados C04, C10 e C19, que relevaram a importância da “conjugação da vida profissional com a vida familiar” (C19).

2. A prevenção, deteção e acompanhamento praticados na PSP

No presente subcapítulo apresentamos e discutimos os resultados respeitantes à pré-categoria B (cf. Anexo 11), que vê como seu objetivo, aferir quais os mecanismos de prevenção, deteção e tratamento/acompanhamento do *burnout* são do conhecimento e estão ao alcance dos entrevistados, isto é, dos comandantes. Este é um aspeto fundamental, pois permite compreender que melhorias poderão ser feitas, tendo em vista o colmatar possíveis lacunas existentes neste plano.

Principiamos por analisar a categoria B1 (cf. Anexo 9 e Anexo 11 – Quadros 11 e 12), que respeita aos mecanismos de defesa e deteção conhecidos pelos entrevistados, e que registou 45 u.r.. Desta feita, começamos por dar destaque à subcategoria com o maior número de unidades de registo do estudo, tendo sido mencionada por todos os vinte entrevistados (20 u.r.), referente ao interesse/preocupação demonstrado pelo comandante e pelos pares, ou seja, a deteção do *burnout* através da observação *in loco*, que é feita pelos colegas, que detetam comportamentos fora do normal estado do indivíduo. Esta foi referida por muitos como a única ferramenta respeitante à deteção da síndrome: “apenas e simplesmente mera observação não mais do que isso” (C08); os “mecanismos de deteção do *burnout*, não existem. Ou o comandante é interessado e anda minimamente atento aos seus homens, [ou] os próprios colegas (...) [detetam] algo de anormal [e] relatam, ou então só se apercebem quando acontece uma desgraça” (C06); “desconheço a existência de qualquer mecanismo de defesa e deteção de situações de *burnout* na PSP. Acredito que será mera

observação, portanto” (C19); “o principal é precisamente a observação, seja dos pares ou dos superiores hierárquicos diretos. Estes são os atores primordiais na deteção destes estados. Se existe outro na PSP, desconheço” (C13); “isto consiste em mera observação oficial mais concreta” (C04). Como podemos ver, a opinião é consensual nesta questão, havendo mesmo quem refira que os mecanismos de defesa e deteção são “ nenhuns... Passo a explicar... Existe de facto um gabinete de psicologia na PSP e um número de emergência disponível 24H, cuja eficácia, dependerá de algo essencial que se resume à observação direta por parte dos pares e respetivos comandantes” (C10), o que faz com que, todo o sistema seja, à partida, “ineficaz! Por um lado, porque entre colegas, nem sempre existe a sensibilidade para detetar sinais de desgaste próprios do *burnout* (...) e, mesmo assim, se detetados, nem sempre são replicados à hierarquia” (C10). Em seguimento, de referir que, mesmo com muito boa vontade, sensibilidade e atenção que um comandante possa ter, “em relação ao seu efetivo, também ele, poderá estar (...) a passar por um quadro de *burnout* e, mesmo assim, empenhadíssimo nas inúmeras tarefas administrativas que sobre ele impelem, (...) [resta-lhe] pouco tempo para ser efetivamente comandante de homens” (C10).

No exposto, transparece-se outra questão, relativa à sensibilização dos elementos (B1.2=5 u.r.), uma vez que, para uma melhor deteção e, propriamente noção, do que é o *burnout*, é preciso que “o efetivo e, em especial os superiores hierárquicos, estejam sensibilizados acerca desta temática” (C15). No entanto não é isso que é constatado, verificando-se “falta de conhecimento e sensibilidade” (C19), duas componentes que deviam ser trabalhadas logo à partida, isto é, na formação base lecionada na EPP e no ISCPSP, no entanto, este “não é um tema ao qual seja dado grande ênfase quando abordado nos cursos de formação (CFA ou CFOP)” (C19). Aponta-se, então, a falta de formação nesta área, subcategoria referida por sete dos vinte entrevistados (B1.4=7 u.r.).

Aliada à observação que é feita pelos pares, é necessário que haja abertura ao diálogo com o comandante (B1.3=5 u.r.), pois, tal como já referido, “os elementos devem ser escutados, todos os dias, num ambiente mais próximo e impessoal” (C09), uma vez que isto permite a criação de laços de confiança e de um ‘à vontade’ necessário para a exploração e ‘abertura’ de determinados assuntos sensíveis, como é o caso do *burnout*.

Foi ainda feita menção por quatro dos vinte entrevistados (4 u.r.), às reavaliações periódicas efetuadas aos elementos (B1.5), processo este levado a cabo pela Divisão de Psicologia/Comando correspondente ao da colocação do elemento. Neste sentido verificámos que todos entrevistados que mencionaram este parâmetro, encontram-se a exercer funções no Comando Metropolitano de Lisboa, sendo por nós colocada a questão:

será coincidência?³⁵. De referir então as “reavaliações e entrevistas no psicólogo (ambas relacionadas com o fenómeno do suicídio dentro da PSP), [que] servem (...) também de lanterna para este estado” (C18). Mencionar, por fim, só a título expositivo, a observação feita pelo entrevistado E16, que refere ainda a “página [digital] acessível através da Intranet da PSP, dedicada a estas questões, onde estão elencadas as várias formas de apoio psicológico disponíveis na PSP”.

Resumindo, “revela-se muito difícil ou cada vez mais difícil para um comandante (...), detetar situações de *burnout*, devido a ausência de tempo disponível para contactar regularmente com o respetivo efetivo e eventualmente por falta de formação” (C10), considerando, portanto, “que deveriam ser tomadas medidas concretas de prevenção deste fenómeno e, consequentemente redutoras das [suas causas]” (C17).

Abordamos, por fim, a última categoria do presente estudo, B2 (46 u.r.), que se dirige ao acompanhamento que é dado aos elementos após a deteção da síndrome, ambicionando perceber que tipo de acompanhamento é dado ao elemento, na perspetiva do entrevistado (cf. Anexo 9 e Anexo 11 – Quadros 13 e 14). Engloba-se aqui também o acompanhamento que é feito pelos próprios comandantes, tendo sido a este que os entrevistados deram mais ênfase, por versar sobre a sua própria posição.

Começando por relatar o respeitante à subcategoria com mais registos, B2.4 (16 u.r.), esta afirma que o acompanhamento é feito pelo Gabinete de Psicologia sediado no Comando, isto é, “encaminhar as situações quando se apercebe, após mera observação, que “algo aparenta estar errado” com o elemento policial, para o Gabinete de Psicologia” (C19). Muitos referem mesmo que, para além disto, desconhecem que encaminhamento é dado aos elementos, uma vez que, “se o elemento policial não se mostrar recetivo a informar qual o diagnóstico dos médicos especializados, a hierarquia dificilmente saberá que lhe foi detetada, por exemplo, uma síndrome de *burnout*” (C19), pois não existe *feedback* por parte do gabinete (C04). “O próprio sigilo médico da relação médico-paciente limita um eventual acompanhamento posterior de cada caso por parte das chefias” (C19), no entanto, “sem ferir as competências que o psicólogo tem, sem ferir o seu compromisso, o seu juramento profissional, sem ferir tudo isso eu penso que se calhar um trabalho integral e integrado era muito melhor para todos nós” (C04), uma vez que isto permitiria a um comandante, claro

³⁵ De recordar que, na entrevista feita aos elementos da Divisão de Psicologia da PSP, foi dito que a periodicidade destas reavaliações é muito relativa, “porque em Lisboa acontece de uma maneira, com um ritmo; em Setúbal acontece com um ritmo um bocadinho mais rápido, porque o efetivo é menor; e há comandos que ainda não foi, se calhar, iniciada” (Jorge Silva, comunicação pessoal, 02 de abril, 2019). Eis a resposta à nossa questão.

está, preocupado, ter noção do que se passa com o seu elemento, sendo a informação dada pelo psicólogo, uma pessoa experiente no assunto, fiável, ao contrário do que acontece com a informação dada pelo próprio elemento, que pode preferir ocultar do que se está a expor ao seu comandante direto. Ainda no que diz respeito ao acompanhamento feito por profissionais da área, o mesmo pode ser feito por psicólogos sem ligações à PSP (B2.5=4 u.r.), através da marcação normal de uma consulta externa. Isto remete-se ao receio de que a informação exposta pelo elemento na sua consulta ‘interna’³⁶, “não fica só ali e passa para a hierarquia” (C07), sendo que esta apreensão pode ser “ultrapassada com a procura de um especialista fora [da Divisão de Psicologia da PSP]” (C07).

Como seria de esperar, foi referido o acompanhamento pessoal feito pelos pares e pelo comandante (B2.1=13 u.r.), estando esta dependente da “sensibilidade individual dos camaradas e dos comandantes/Chefes diretos” (C02), “da nossa forma de estar enquanto profissionais” (C14). Estas traduzem-se numa “atenção redobrada perante a pessoa” (C08), sendo acompanhadas, “em especial, pelo comandante de Esquadra e respetivos superiores hierárquicos diretos” (C18).

Um dos fatores mencionados, apesar de menos do que esperado³⁷, foi o desarmamento (B2.7=5 u.r.), seja este de forma informal (que é o cenário preferencial), ou formal (já após se ter determinado, legalmente, o seu desarmamento). Esta é uma ferramenta que está ao dispor, mas que deve ser invocada obedecendo ao bom-senso que é esperado.

Findando, faremos apenas menção a duas subcategorias, B2.3 (2 u.r.) e B2.6 (2 u.r.), referentes à despreocupação da instituição e à resistência/recusa de ajuda, respetivamente. Quanto à primeira, foi referido que o desconhecimento demonstrado sobre este assunto denota uma “falta de investimento e divulgação sobre o assunto” (C10). No que diz respeito à segunda, são resistências inatas, criadas para não sofrerem o rótulo de “maluquinhos” (C08).

Encerramos esta análise com as palavras de C10, que diz que “não há de facto (...) sensibilidade ou preocupação institucional para com o assunto, por isso, é um problema que existe e persiste, revelando-se num ciclo vicioso onde a culpa não é de ninguém”.

³⁶ Realizada por um psicólogo pertencente à PSP.

³⁷ Supomos nós que tal se deve ao pouco (ou nenhum) contacto que os entrevistados têm com esta ‘ferramenta’.

IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação primou por um estudo qualitativo que pretendia, não só perceber a opinião dos comandantes policiais relativamente ao *burnout*, às suas causas, implicações e acompanhamento, mas também fazer uma recolha de sugestões que, para um comandante direto que vive estas vicissitudes em direto e que não é especialista na matéria, parecem adequadas e eficazes tendo em conta a sua praticabilidade. Neste sentido, partimos agora para as nossas considerações finais, que vão ao encontro das questões previamente levantadas e a que, finda a investigação, pretendemos dar resposta.

Pelo trabalho feito até aqui, percebemos que não podemos encarar o *burnout* como a origem de vários desafios, porque, na verdade, o próprio *burnout* é o desafio! Do mesmo modo, compreendemos que a solução para o enfraquecimento da incidência desta síndrome no corpo policial, passa maioritariamente pela prevenção, devendo ser este o foco principal da atuação dos recursos ao dispor da PSP. Em consonância, é importante creditar e reconhecer os esforços levados a cabo, até então, pela Divisão de Psicologia da PSP. Tal como refere Cristina Queirós (comunicação pessoal, 21 de março, 2019) “dentro da divisão de psicologia há muita preocupação em identificar o *burnout*”, realizando-se as referidas avaliações periódicas que, no entanto, com tão poucos “psicólogos (...) e com tantos polícias no terreno, não há uma avaliação periódica que deveria ser feita para sinalizar” (Cristina Queirós, comunicação pessoal, 21 de março, 2019), havendo, no entanto, “uma tentativa de chegar a um maior número de profissionais da PSP ao nível da reavaliação em cada comando, dentro daquilo que é a nossa [Divisão de Psicologia] capacidade de resposta” (Jorge Silva, comunicação pessoal, 02 de abril, 2019). Isto remete-nos a um problema que não é específico da Divisão de Psicologia, mas sim transversal a toda a PSP: a escassez de recursos humanos. Seria necessário recrutar mais psicólogos para a instituição, que pudessem dar vazão a todas as reavaliações necessárias a todo o efetivo. Não dizemos reavaliar todo o efetivo num ano, mas sim fazê-lo de dois em dois anos, o que, mesmo assim, implica o recrutamento de mais psicólogos. Apesar de em termos financeiros ser encarado como uma despesa, seria, sem sombra de dúvida, uma mais-valia a longo prazo que proporcionaria uma prevenção mais adequada.

Segue-se a proposta de grande envergadura, que é a de uma reestruturação da própria PSP, de maneira a que esta seja mais aliciante e motivadora. Isto implica mudanças em duas vertentes: primeiro na própria estrutura de gestão de recursos humanos, e depois numa mudança de mentalidades, entenda-se, pequenos ajustes à cultura policial atualmente em

vigor. Começamos por esta última. Como abordámos a cultura organizacional na PSP é caracterizada por grandes níveis de desconfiança, algumas posições extremistas e machismo, não sendo facilmente aceite que o polícia tenha “a síndrome do fraco” (Cristina Queirós, comunicação pessoal, 21 de março, 2019), como é encarado o *burnout*. Cristina Queirós (comunicação pessoal, 21 de março, 2019) dá-nos o exemplo de, na polícia holandesa está a ser aplicada “uma mini sessão de *mindfulness* em que um polícia ensinava outro a respirar com a mão no ombro para contrair e mandar o outro acalmar”, após uma ocorrência que o havia deixado alterado. Isto é já uma realidade em polícias estrangeiras, no entanto, “em Portugal, seria a chacota completa” (Cristina Queirós, comunicação pessoal, 21 de março, 2019). Tem de se abrir novos horizontes, a este nível, na polícia em Portugal, incutir alguns valores novos e reformadores na formação dada aos polícias. Mas sobre a formação, falaremos de seguida. A verdade é que, como diz Cristina Queirós (comunicação pessoal, 21 de março, 2019), estas mudanças são geracionais, de grande envergadura, e enquanto não se fizer uma reciclagem num prisma mais abrangente, da própria sociedade em si, pouco poderá fazer a PSP.

Num outro plano, temos o tornar a profissão de polícia mais desejável, sendo que isto passa por uma reforma ao nível das estratégias e práticas verificadas no âmbito da sua GRH. Tal como refere Cristina Queirós (comunicação pessoal, 21 de março, 2019), “eu ainda me espanto pessoalmente como é que ainda há jovens que querem concorrer para a carreira policial”, não só pela má imagem difundida pelos meios de comunicação social, como também pela conversa que facilmente se tem com qualquer polícia, onde são referidos inúmeros problemas na área da GRH: desde injustiças em promoções, a falta de apoio por parte da instituição em momentos cruciais, a falta de transparência em alguns processos, a dificuldade em ser colocado nos Comandos mais cobiçados (e onde está a família)³⁸... Tudo isto corrói a motivação individual e a imagem da instituição para um polícia que jurou “dar a própria vida se preciso for”³⁹ em prol da missão. Como pode isto ser resolvido? Com a adoção de grandes opções estratégicas para a GRH e reformas que permitam colmatar estes problemas, sendo que, dever-se-á sempre ter em conta os diversos pontos referidos ao longo do enquadramento teórico da presente dissertação. Derivado ao nosso conhecimento modesto nesta matéria, nada mais podemos acrescentar, a não ser referi-la como uma necessidade efetiva da PSP.

³⁸ Exemplos recolhidos a partir de diversas conversas formais travadas com polícias, ao longo da feitura desta dissertação.

³⁹ Excerto do juramento realizado no compromisso de honra dos elementos da PSP.

Após esta questão complexa, passamos para a formação, fator importante e fulcral para a sensibilização para o *burnout*. Como já referido ao longo do presente trabalho, o *burnout* “não é um tema ao qual seja dado grande ênfase quando abordado nos cursos de formação (CFA ou CFOP)” (C19), sendo por isso necessário haver uma inserção deste tema nos conteúdos lecionados nas duas casas de formação da PSP: EPP e ISCPSP. O facto desta formação estar negligenciada (C14), fecha as portas para o conhecimento, compreensão, e atenção ao fenómeno *burnout* que, por sua vez prejudica a necessária (e imperativa) prevenção desta patologia entre colegas. Esta é, portanto mais uma sugestão a ter em conta.

Enquadrada nesta senda da formação, temos a sensibilização. Em consonância, têm sido desenvolvidas algumas ações de sensibilização, ao abrigo do Plano de Prevenção do Suicídio em vigor na PSP, que, de acordo com C15, têm sido relativamente frequentes no CometPor, sendo direcionadas “para os polícias em geral e profissionais de valências específicas que acarretam um desgaste acrescido como é o caso dos elementos policiais que compõem o Gabinete de Atendimento e Informação à Vítima (GAIV/COMETPOR), direcionada ao crime de violência doméstica”. Isto comprova que nem todos os elementos policiais têm acesso a iniciativas de sensibilização, pelo que estas deveriam ser encaradas somente como reciclagem da formação que deve ser dada inicialmente, e que proporcionará o conhecimento do fenómeno do *burnout* e do stresse organizacional, a todo o efetivo.

No que já foi elencado no presente capítulo, podemos ver que existem uma série de medidas a serem tomadas para prevenção da síndrome. Abordamos agora uma sugestão dada por alguns dos entrevistados, que diz respeito à criação de uma *checklist*, um fluxograma, por parte da Divisão de Psicologia, que indicasse quais os passos a seguir numa situação de *burnout* (C04). Isto seria, na nossa ótica, uma ferramenta útil, que facilitaria a intervenção por parte de um colega/par e também do comandante direto.

Por fim, já numa ótica de pós-deteção, mencionar também a necessidade sentida pelos entrevistados em receber um *feedback* por parte da Divisão de Psicologia, após a consulta do elemento. Isto acaba por limitar “um eventual acompanhamento posterior de cada caso por parte das chefias” (C19), o que nos leva a sugerir uma troca de informações mais recorrente entre comandantes e a Divisão. Não queremos com isto dizer que seja descurado o contacto pessoal entre comandante e elemento que, na nossa opinião, deverá sempre existir durante todo o processo. Mas os comandantes sentem que é necessária uma opinião de um profissional da área, que lhes possa dizer se o elemento está ou não em *burnout*, e o que fazer a seguir (por exemplo, mudar de função ou de horário) (C04). No entanto, é preciso notar que isto pode criar um sentimento de insegurança no indivíduo,

podendo este sentir receio de ir à consulta, pois sabe que será estabelecido contacto entre o psicólogo e o seu comandante direto. Desta feita, é importante tentar encontrar um equilíbrio entre estes dois prismas, em que, se for preciso, reunir os três (polícia com a síndrome, psicólogo e comandante), em que é dito o que há a fazer e como o fazer. Ou então ser enviado uma mensagem por correio eletrónico do psicólogo para o comandante e o polícia, havendo assim total transparência no processo.

Temos então explanadas as sugestões que foram recolhidas nas entrevistas realizadas. Numa visão sintetizada, estas são:

- Uma reestruturação de toda a estrutura policial de GRH à luz do explanado no enquadramento teórico deste trabalho, que permita o (re)nascido do sentimento de pertença e de identificação com a missão, fomentando a motivação e a crença na instituição (e nas chefias);
- Recrutamento de mais psicólogos para a PSP, de maneira a que seja possível realizar um número mais adequado de reavaliações ao efetivo, procurando chegar/apoiar todos os Comandos do país⁴⁰;
- A implementação de conteúdos relativos ao stress (organizacional) e ao *burnout* na formação base que é dada aos futuros polícias, na EPP e no ISCPSI;
- A sensibilização através de uma ‘reciclagem’ das matérias dadas na formação inicial dos polícias, devendo esta ser periódica e com abrangência total do efetivo;
- A existência de um fluxograma que guiasse a ‘primeira linha’ de intervenção, bem como o estabelecimento de um contacto entre o comandante e a Divisão de Psicologia, que lhe permitisse compreender como agir perante o diagnóstico do seu elemento;

Apresentadas as sugestões de prevenção propostas no início do presente trabalho, e dadas as respostas aos problemas de investigação, resta-nos dizer que estas conclusões visam dotar a PSP de possíveis ferramentas de prevenção do *burnout*, dependentes da sua adaptação e construção por quem de direito dentro da instituição (e do poder político).

Posto isto, passamos a referir as limitações à realização da nossa dissertação, as quais se cingem aos aspetos relacionados com as entrevistas. Primeiramente, é de referir a demora verificada na resposta de alguns dos entrevistados à solicitação de colaboração na nossa dissertação. Em segundo lugar, as dificuldades verificadas no agendamento das entrevistas presenciais, acabando por parte delas, terem sido respondidas via e-mail. De referir também

⁴⁰ Atualmente, os Comandos Distritais de Braga e Viana do Castelo encontram-se, temporariamente sem psicólogo, enquanto que os de Vila Real e Portalegre nunca tiveram qualquer tipo de apoio.

a não obtenção de resposta por parte de alguns dos entrevistados selecionados (seis) por não terem respondido à solicitação para a realização da entrevista. Importa referir que os resultados apresentados devem ser lidos com cautela, não se devendo dar azo a generalizações dos mesmos, uma vez que este trabalho é um estudo empírico, realizado a um *corpus* limitado, levado a cabo pelo método qualitativo, nomeadamente entrevistas semiestruturadas, que não permitem as generalizações referidas. Do mesmo modo, tal como todos os estudos, este carece de continuidades, isto é, de futuros estudos que venham aprofundar ainda mais esta matéria, deixando assim uma página em branco a ser preenchido por futuras linhas de investigação. Dentro destas, podemos sugerir a realização de um estudo mais abrangente, isto é, que não se cinja somente aos comandantes a exercer funções nos Comandos Metropolitanos de Lisboa e do Porto, procurando compreender este fenómeno um pouco por todo o efetivo policial. Alargar este estudo à classe dos Chefes e Agentes, o que permitirá ter uma visão mais alargada e completa do que é o *burnout*, uma vez que estes viverão o fenómeno de maneira diferente. Sugerimos, por fim, um estudo que procure verificar a possibilidade e o alcance de uma reestruturação da GRH na PSP, uma vez que esta é um “fator-chave” da prevenção do mal-estar vivido na instituição, e tantas vezes conducente ao *burnout* dos elementos.

Correndo o risco de ter sido focado em especial o panorama funcional e o desempenho profissional do indivíduo, ao invés do seu bem-estar físico, psicológico, enfim, do elemento enquanto pessoa, gostaríamos de salvaguardar que este último foi tido em conta ao longo da elaboração do presente trabalho. Prova disso será a recolha de sugestões por nós elencadas neste capítulo, que visam, principalmente, uma melhor prevenção da síndrome de *burnout*. Nunca nos devemos esquecer que a instituição é constituída por homens e mulheres que juraram cumprir a sua missão, mesmo que isso lhes custe a vida. Como tal, os polícias merecem ser respeitados, valorizados e recompensados justamente, por tão nobre função. Não é a organização que faz as pessoas, são as pessoas, na sua unicidade, que fazem a organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho (2000). *Situação da Segurança e da Saúde no Trabalho na União Europeia: um estudo-piloto — Projecto de relatório sucinto*. Luxemburgo: Serviço de Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho (2003). *Prevenção de Riscos Psicossociais no Local de Trabalho*. Luxemburgo: Serviço de Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- Agolla, J.E. (2009). Occupational stress among police officers: the case of Botswana police service. *Research Journal of Business Management*, 2(1), 25-35.
- Alves, A. C. (2008). *Em busca de uma sociologia da polícia*. Lisboa: SIG.
- Alves, A. C. (2011). *Contributos para uma sociologia da polícia*. Lisboa: SOCTIP.
- Antunes, R., & Sá, S. (2019). Burnout – sete histórias de superação. *Visão*, 1360, 34-43.
- Bardin, L. (2018). *Análise de Conteúdo* (4.^a ed.). Lisboa: Edições 70.
- Batista, S. I. V. (2014). *Eficácia do Coaching: Aplicabilidade do Modelo LTS*. (Dissertação de Mestrado, não publicada). Escola de Ciências Sociais e Humanas, ISCTE.
- Bilhim, J. A. (2008). *Teoria organizacional – estruturas e pessoas*. (6.^a Ed.). Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, ISCSP.
- Cabin, P. (1999). Communication et organisation. In P. Cabin (Coord.), *Les organisations – Etat des savoirs*. (pp. 81-87). Auxerre: Sciences Humaines.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2016). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial*. (7.^a edição). Alfragide: Dom Quixote.
- Campos, R. F. (2015). *“Fui eu que chamei a polícia”: Os sem-abrigo entre o sentimento de insegurança e a utilidade social*. (Dissertação de Mestrado, não publicada). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.

- Carvalho, Abel. (2015). *Gestão de Recursos Humanos: Boas práticas para as unidades hoteleiras do Norte de Portugal*. (Dissertação de Mestrado, não publicada). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto.
- Chiavenato, I. (2003). *Administração de Recursos Humanos – Fundamentos Básicos*. (5.^a edição). São Paulo: Editora Atlas.
- Clemente, P. J. L. (2010). Polícia e Segurança – breves notas. *Lusíada: Política Internacional e Segurança*, 4, 141-171. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11067/1005>
- Clemente, P. J. L. (2015). *Cidadania, polícia e segurança*. Lisboa: ISCPSI-ICPOL.
- Clemente, P. J. L. (2016). *Ética policial – da eticidade da coação policial*. Lisboa: ISCPSI-ICPOL.
- Coelho, J. A. (2016), “Riscos psicossociais nas profissões de serviços”. *Público*, 27 de abril. Disponível em: <https://www.publico.pt/2016/04/27/sociedade/noticia/riscos-psicossociais-nas-profissoes-de-servicos-1730282>
- Coelho, J. V. (2012), Da renovação do trabalho: o futuro por organizar. *Organizações e Trabalho*, 61-72.
- Correia, A., Domingues, I., & Matos, A. (2015). Responsabilidade social organizacional: A gestão filantrópica numa empresa multinacional. In *Gestão Socialmente Responsável: Repensar a Empresa - Teorias, Contextos e Práticas* (pp. 259–276). Lisboa: Sílabo.
- Correia, P. A. R., & Bilhim, J. A. (2017), Diferenças nas perceções dos valores organizacionais dos gestores públicos em Portugal. *Revista de Administração Pública*, 51(6), 987-1004. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/72840>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (8.^a Ed.). Lisboa: Editora RH.
- Durão, S. (2008). *Patrulha e proximidade – Uma tenografia da polícia em Lisboa*. Coimbra: G.C.

- Durão, S. (2011). Polícia, segurança e crime em Portugal: ambiguidades e paixões recentes. *Etnográfica*, 15(1), 129-152.
- Durão, S. (2016). *Esquadra de polícia*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Elias, L. M. A. (2011). *Segurança na Contemporaneidade - Internacionalização e Comunitarização*. (Tese de Doutoramento, não publicada). Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.
- Espada, C. M. (2009). *Manual de gestão de stress para empresas*. Lisboa: Bnomics.
- Eurofound (1995). *O Stress no trabalho: causas, efeitos e prevenção (guia para as pequenas e médias empresas)*. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- Eurofound (2010). *Stresse profissional – Resumo*. Disponível em: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/studies/tn1004059s/index.htm>
- European Commission (1999). *Guidance on work-related stress*. Luxemburgo: Serviço de Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- Fayol, H. (2018). *Administração Industrial e Geral*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Felicidade, M., Quintas, G., & Bernardo, J. F. (2018). Burnout – uma paixão doentia pelo trabalho. *RH magazine*, 117, 12-19.
- Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Monitor.
- Flick, U., Kardorff, E., & Steinke, I. (2004). *A companion to qualitative research*. London: Sage Publications.
- Francès, R. (1984). *Satisfação no trabalho e no emprego*. Porto: Rés.
- Freire, J. (1993). *Sociologia do trabalho: uma introdução*. Porto: Edições Afrontamento.
- Freitas, O., & Santos, R. (2015). O stress ocupacional e a síndrome de burnout nas Forças de Segurança. *Polícia Portuguesa*, 46-52.

- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Freudenberger, H. J. (1975). The staff Burn-Out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 12(1), 73-82.
- Garcia, L., Nesbary, D. K., Gu, J. (2004). Perceptual Variations of Stressors Among Police Officers During an Era of Decreasing Crime. *Journal of Contemporary Criminal Justice*, 20(1), 33-50.
- Gjesme, T. (1981). Is There Any Future in Achievement Motivation? *Motivation and Emotion*, 5(2), 115-138.
- Gomes, A. I. B. (2017). *Burnout, Ansiedade, Depressão e Stress em Recrutas Polícias*. (Dissertação de Mestrado, não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto.
- Gonçalves, S. P. (2011). *Bem-estar no trabalho em contexto policial: O contributo dos valores e das práticas organizacionais*. (Tese de Doutoramento, não publicada). Escola de Ciências Sociais e Humanas, ISCTE.
- Gondim, S. G. (2002). Perfil profissional e mercado de trabalho: relação com a formação académica pela perspetiva de estudantes universitários. *Estudos de Psicologia*, 7(2), 299-309.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations*. (8.^a Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Guedes, A. M., & Elias, L. M. A. (2010). *Controlos remotos – dimensões externas da segurança interna em Portugal*. Coimbra: Almedina
- Handy, C. (1999). *Understanding organizations*. (4.^a Ed.). Londres: Penguin Books.
- Handy, C. (1996). *Beyond certainty: the changing world of organizations*. Cambridge: Harvard Business School Press.

- Hulbert-Williams, N. J., Morrison, V., Wilkinson, C., & Neal, R. D. (2013). Investigating the cognitive precursors of emotional response to cancer stress: Re-testing Lazarus's transactional mode. *British Journal of Health Psychology*, 18(1), 97-121.
- Hyland, M. E. (1988). Motivational Control Theory: an integrative framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(4), 642-651.
- International Labour Organization (2016). *Workplace stress: A collective challenge*. Turin: ILO.
- Kompier, M., & Levi, L. (1995). *O stress no trabalho: causas, efeitos e prevenção: guia para as pequenas e médias empresas*. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- Kovács, I., Rodrigues, M. L., & Moniz, A. B. (1992). Educação e Trabalho: alternativas organizacionais. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 11, 200-202. Disponível em: <http://sociologiapp.iscte-iul.pt.pdf>
- Lancman, S., & Uchida, S. (2003). Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 79-90.
- Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto. *Diário da República n.º 168— I Série. Lei Orgânica da Polícia de Segurança Pública*. Assembleia da República. Lisboa.
- Leite, E. S., & Uva, E. (2010). Stresse relacionado com o trabalho. *Cadernos Avulsos da Sociedade Portuguesa de Medicina no Trabalho* (pp. 25-42). Disponível em: https://www.ensp.unl.pt/ensp/corpodocente/websites_docentes/sousa_uva/stress_relacionado_com_o_trabalho_st-6.pdf
- Leiter, M. P. (1991). Coping patterns as predictors of burnout: The function of control and escapist coping patterns. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 123-144.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (2008). *Investigação qualitativa: fundamentos e práticas*. (3.ª Ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Luís, F. F. (2011). *Burnout e Bem-estar no Trabalho: Estudo Exploratório na Divisão da Polícia de Segurança Pública de Portimão*. (Dissertação de Mestrado, não publicada).

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais Departamento de Psicologia da Universidade do Algarve, Faro.

Lusa (2017). Aprovado projeto do PCP para fixar estatuto da condição policial com votos contra do PS. *Diário de Notícias*, 13 de outubro. Retrieved from: <https://www.dn.pt/portugal/interior/aprovado-projeto-do-pcp-para-fixar-estatuto-da-condicao-policial-com-votos-contra-do-ps-8840484.html>

Machado, P. R. (2006). *Organizações – introdução à gestão e desenvolvimento das pessoas*. Azeitão: autonomia 27.

Marx, K. (1983). *Contribuição à crítica da economia política*. (2.^a Ed). São Paulo: Martins Fontes.

Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human Behaviour*, 9(5),16-22.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2005). Reversing Burnout: How to rekindle your passion for your work. *Stanford Social Innovation Review*, 3(4), 43-49.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.

Maslach, C., Leiter, M. P., & Jackson, S. E. (2011). Making a significant difference with burnout interventions: Researcher and practitioner collaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 296-300.

Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Newbury Park: Sage.

Nohria, N., & Khurana, R. (Eds.) (2010). *Handbook of leadership theory and practice*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Oliveira, J. F. (2015). *A manutenção da ordem pública em democracia*. Lisboa: ISCPSI-ICPOL.

- Oliveira, J. P., & Queirós, C. (2012). O estudo empírico do burnout na Polícia de Segurança Pública portuguesa. In S. Durão, & M. Darck (Orgs.). *Polícia, Segurança e Ordem pública – perspectivas portuguesas e brasileiras* (pp. 283-309). Lisboa: ICS.
- Queirós, C., Kaiseler, M., & Silva, A. L. (2013). Burnout as predictor of aggressivity among police officers. *European Journal of Policing Studies*, 1(2), 110-135.
- Quivy, R., & Campenhoutdt, L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. (4.^a Ed.). Lisboa: Gradiva.
- Ramos, M. (2001). *Desafiar o desafio: prevenção do stresse no trabalho*. Lisboa: RH.
- Rauber, M. J. (2017). *Coaching de Socialização: uma nova aplicação para o coaching como ferramenta de desenvolvimento pessoal*. (Tese de Doutoramento, não publicada). Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Braga.
- Roberg, R., Novak, K., Cordner, G., & Smith, B. (2015). *Police & Society*. (6.^a Ed.). New York: Oxford University Press.
- Rodrigues, N. (2010). *Contextos e Polícia de Segurança Pública: percepções, identidade e identificação*. (Dissertação de Mestrado, não publicada). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- Rowland, J. (2010). Trabalhadores sobreocupados. In I. Guerra, T. C. Pinto, M. Martins, S. Almeida & A. Gonçalves (Coords.), *À tona de água: retratos de um Portugal em mudança* (vol. 2, pp. 205-284). Lisboa: Tinta da China.
- Ruão, T. (2006). As Organizações Estados-Nação: á procura de uma definição de identidade na esfera organizacional, *VII Congresso da LUSOCOM – Federação Lusófona de Ciências da Comunicação*, Universidade de Santiago de Compostela, Espanha. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/277127506>
- Russo, N. R. (2008). *Stresse e burnout na Polícia de Segurança Pública: estudo exploratório em agentes do Comando Metropolitano de Lisboa*. (Dissertação de Mestrado, não publicada). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.

- Santo, P. E. (2015). *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais – Gênese, Fundamentos e Problemas*. (2.^a Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Serrão, J. C., & Pais, L. G. (2006). A delinquência juvenil segundo os seus protagonistas: Uma reflexão sobre o género. In C. Machado, L. Almeida. M. A. Guisande, M. Gonçalves, & V. Ramalho (Coords.), *Actas da XI Conferência Internacional de Avaliação Psicológica: Formas e Contextos* (pp.149-158). Braga: Psiquilíbrios.
- Scott, W. R. (1987). *Organizations: Rational, natural and open systems*. (2.^a Ed). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Silva, A. M. L. (2012). *Exaustão emocional, estratégias de motivação e desenhos de policiamento: um estudo longitudinal na Polícia Municipal do Porto*. (Tese de Doutoramento, não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Sousa, V. L. (2006). A integração de recursos humanos na PSP: o processo de socialização. *Politeia*, 3, 5-114.
- Taylor, F. W. (2011). *Os Princípios da Gestão Científica*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Violanti, J. M., & Aron, F. (1995). Police Stressors: variations in perception among police personnel. *Journal of Criminal Justice*, 23(3), 287-294.
- Violanti, J. M., Fekedulegn, D., Hartley, T. A., Andrew, M. E., Charles, L. E., Tinney-Zara, C. A., & Burchfiel, C. M. (2013). Police Work Absence: An Analysis of Stress and Resiliency. *The Journal of Law Enforcement Leadership and Ethics*, 1(1), 49-67.
- Violanti, J. M., Charles, L. E., McCanlies, E., Hartley, T. A., Baughman, P., Andrew, M. E., Fekedulegn, D., Ma, C. C., Mnatsakanova, A., & Burchfiel, C. M. (2017). Police

stressors and health: a state-of-the-art review. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 40(4), 642-656.

Woleck, A. (2002). O trabalho, a ocupação e o emprego: uma perspectiva histórica. *Revista de Divulgação Técnico-científica do Instituto Catarinense de Pós-Graduação*, 1, 33-39. Disponível em: <http://www.iesc.ufrj.br/cursos/saudetrab/trabalho.pdf>

ANEXOS

Anexo 1 – Pedido de autorização para a realização de entrevistas aos comandantes de divisão e de esquadra



Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

ASSUNTO: PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO INTEGRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS

O curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP), no 5.º ano compreende a elaboração de uma dissertação que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um tema das áreas científicas de ciências policiais, ciências jurídicas, ciências sociais e humanas.

Neste sentido, a aluna do 5.º ano do CMICP, Inês da Silva Nunes, no âmbito do trabalho a realizar, subordinado ao tema “*Burnout: Implicações e Desafios no Desempenho das Funções Policiais*” do qual é orientador S. Ex.^a o Professor Doutor Artur Rocha Machado, vem solicitar a V. Ex.^a que requeira autorização para a realização de entrevistas a elementos com funções policiais da PSP (carreira de oficiais), as quais poderão ser levadas a cabo de forma presencial ou via e-mail. Os elementos a serem entrevistados serão entre 20 a 25, e cingir-se-ão a Comandantes de Divisão e de Esquadra, pertencentes aos Comandos Metropolitanos de Lisboa e do Porto. Os mesmos serão escolhidos aleatoriamente (visto que, fora os critérios acima referidos, não há nenhum alvo específico), pelo que não serão enumerados neste pedido.

A necessidade da aplicação da entrevista prende-se com o facto de vir a constituir um capítulo essencial à elaboração da dissertação, sustentando todo o trabalho de investigação realizado.

Junto se anexa a V. Ex.^a o Guião de Entrevista.

Inês da Silva Nunes

Aspirante a Oficial de Polícia n.º 3122/156117

Anexo 2 – Pedido de autorização para a realização de entrevistas aos elementos da Divisão de Psicologia da PSP



Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

ASSUNTO: PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO INTEGRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS

1. O curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP), no 5.º ano compreende a elaboração de uma dissertação que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um tema das áreas científicas de ciências policiais, ciências jurídicas, ciências sociais e humanas.

2. Neste sentido, a aluna do 5.º ano do CMICP, Aspirante a Oficial de Polícia, Inês da Silva Nunes, no âmbito do trabalho a realizar, subordinado ao tema “*Burnout: Implicações e Desafios no Desempenho das Funções Policiais*” do qual é orientador S. Ex.^a o Professor Doutor Artur Rocha Machado, vem solicitar a V. Ex.^a que requeira autorização para a realização de entrevistas exploratórias, aos seguintes elementos da Divisão de Psicologia da PSP:

2.1. Exma. Doutora Matilde Fernandes;

2.2. Exmo. Doutor Fernando Passos;

2.3. Exmo. Doutor Jorge Silva.

3. A aplicação destas entrevistas exploratórias revela-se fundamental para ter conhecimento do atual panorama da PSP relativamente ao tema da dissertação. Para além disso, a experiência dos supramencionados elementos, será uma mais-valia para sustentar e credibilizar todo o trabalho.

Junto se anexa a V. Ex.^a o Guião de Entrevista.

Inês da Silva Nunes

Aspirante a Oficial de Polícia n.º 3122/156117

Anexo 3 – Autorização para a realização de entrevistas aos comandantes de divisão e de esquadra

POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA
DIRECÇÃO DE ENSINO
SECRETARIA ESCOLAR

Exmo. Senhor
Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de Recursos Humanos
(Departamento de Formação)
DN/PSP Largo da Penha de França, N.1
1199-010 LISBOA

Sua Referência:
Sua Comunicação:
Nossa Referência: 27/SECDE/2019
Classificador: 080.01.10
Processo: SECDE201800001ASP
Data: 2019-01-28

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO INTEGRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS

Autorizado
01.02.2019
DIRETOR NACIONAL
Luís Manuel Botica Farinha
Superintendente-Chefe


1. O Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP), no 5.º ano - Estágio, compreende a elaboração de uma dissertação/trabalho de projeto que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um tema das áreas científicas de ciências policiais, ciências jurídicas, ciências sociais e humanas e/ou ciências de desenvolvimento e adaptação motora.


2. A Aspirante a Oficial de Polícia Inês da Silva Nunes irá realizar o seu estudo numa daquelas áreas científicas, subordinado ao tema "Burnout: Implicações e Desafios no Desempenho das Funções Policiais", do qual é orientador o Sr. Prof. Doutor, Artur Rocha Machado.

3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª autorização para aplicação de entrevistas a elementos com funções policiais da PSP (carreira de oficiais), as quais poderão ser levadas a cabo de forma presencial ou via e-mail. Os elementos a serem entrevistados serão entre 20 a 25, e cingir-se-ão a Comandantes de Divisão e de Esquadra, pertencentes aos Comandos Metropolitanos de Lisboa e do Porto. Os mesmos serão escolhidos aleatoriamente.

5. A realização das entrevistas visa constituir um capítulo da dissertação que sustente todo o trabalho de investigação realizado.

6. Mais se informa V.ª Ex.ª de que a Aspirante a Oficial de Polícia Inês Nunes se compromete a respeitar a confidencialidade e o anonimato dos dados obtidos, bem como a não usar os mesmos fora do âmbito deste trabalho académico.

O Diretor

Abilio Pinto Vieira
Superintendente-Chefe

 R. 1º de Maio, nº3 1349-040 Lisboa Tel.: 213613900 Fax: 213610535 www.iscpsi.pt |
iscpsi@psp.pt

147458
Pagina1/1

Anexo 4 – Autorização para a realização de entrevistas aos elementos da Divisão de Psicologia da PSP

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA
DIRECÇÃO DE ENSINO
SECRETARIA ESCOLAR

Exmo. Senhor
Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de
Recursos Humanos
(Departamento de Formação)
DN/PSP Largo da Penha de França, N.1
1199-010 LISBOA

Sua Referência:
Sua Comunicação:
Nossa Referência: 51/SECDE/2019
Classificador: 080.01.10
Processo: SECDE201800001ASP
Data: 2019-02-20

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO INTEGRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS

1. O Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP), no 5.º ano - Estágio, compreende a elaboração de uma dissertação/trabalho de projeto que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um tema das áreas científicas de ciências policiais, ciências jurídicas, ciências sociais e humanas e/ou ciências de desenvolvimento e adaptação motora.

2. A Aspirante a Oficial de Polícia Inês da Silva Nunes irá realizar o seu estudo numa daquelas áreas científicas, subordinado ao tema "Burnout: Implicações e Desafios no Desempenho das Funções Policiais", do qual é orientador o Sr. Prof. Doutor, Artur Rocha Machado.

3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª autorização para a realização de entrevistas exploratórias, aos seguintes elementos da Divisão de Psicologia da PSP:

- a) Exmo. Sr. Técnico Superior Fernando Passos;
- b) Exma. Sra. Técnica Superior Matilde Fernandes;
- c) Exmo. Sr. Técnico Superior Jorge Silva.

5. A realização das entrevistas visa constituir um capítulo da dissertação que sustente todo o trabalho de investigação realizado.

6. Mais se informa V.ª Ex.ª de que a Aspirante a Oficial de Polícia Inês Nunes se compromete a respeitar a confidencialidade e o anonimato dos dados obtidos, bem como a não usar os mesmos fora do âmbito deste trabalho académico.

O Diretor em Substituição
Paulo Jorge Gonçalves Sampaio
Superintendente

R. 1º de Maio, nº3 1349-040 Lisboa Tel.: 213613900 Fax: 213610535 www.iscpsi.pt |
iscpsi@psp.pt

147458
Página 1/1

Anexo 5 – Declaração de consentimento de informado

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, abaixo assinado _____ compreendi a explicação que me foi fornecida, verbalmente e por escrito, acerca da investigação que se pretende realizar, bem como do estudo que irei participar. Foi-me dada a oportunidade de fazer as perguntas que julguei necessárias. Além disso, foi-me informado que tenho o direito de recusar a qualquer momento a minha participação no estudo em apreço.

Foi-me dado o tempo necessário para refletir sobre esta proposta de participação na investigação.

Nestas circunstâncias, declaro que decido livremente participar neste Trabalho de Investigação Aplicada, tal como me foi apresentado pela investigadora.

A investigadora

O(A) entrevistado(a)

Anexo 6 – Guião de entrevista para comandantes de divisão e de esquadra

ENTREVISTA SOBRE AS IMPLICAÇÕES E DESAFIOS CRIADOS PELO ESTADO DE *BURNOUT*, NO DESEMPENHO DAS FUNÇÕES POLICIAIS

Preâmbulo da entrevista: A presente entrevista destina-se a informantes privilegiados com funções policiais na carreira de oficiais, e tem como principais objetivos identificar as causas, consequências (pessoais e profissionais) e soluções existentes no que se refere ao estado de *burnout* em elementos policiais (com foco principal na carreira de agente e chefe), bem como as necessidades de evolução nesta área, por forma a propor uma solução para esta questão.

Entrevista n.º _____

Nome: _____

Local: _____

Data: ____ / ____ / ____

Organização: _____

Cargo/Posto: _____

Função: _____

Tempo de Serviço: _____ **Idade:** _____ **Sexo:** _____

Experiência Profissional: _____

Guião

1. No caso específico da PSP, qual a sua perceção/ideia relativamente ao tema stresse organizacional, e mais concretamente do estado de *burnout*?
2. Pela sua experiência, crê que o estado de *burnout* tem implicações no desempenho das funções profissionais de um elemento? Se sim, quais, e em que proporções (muito relevantes; relevantes; pouco relevantes; nada relevantes).
3. Quais os mecanismos de defesa e deteção de situações de *burnout* em vigor na PSP?
4. Que tipo de acompanhamento é feito após ser detetada esta síndrome, tendo em vista o bem-estar do elemento e o seu máximo rendimento profissional?
5. Quais são, na sua opinião, os três fatores preponderantes para o aumento da satisfação profissional e consequente diminuição do stresse de um elemento? Fundamente, se possível.

Anexo 7 – Guião de entrevista elementos da divisão de psicologia da PSP

ENTREVISTA SOBRE AS IMPLICAÇÕES E DESAFIOS CRIADOS PELO ESTADO DE *BURNOUT*, NO DESEMPENHO DAS FUNÇÕES POLICIAIS

Preâmbulo da entrevista: A presente entrevista destina-se a informantes privilegiados com funções na Divisão de Psicologia da Polícia de Segurança Pública, e tem como principais objetivos identificar quais as ferramentas utilizadas na prevenção de situações de *burnout*, os meios ao dispor para o seu diagnóstico, os mecanismos utilizados no seu tratamento/acompanhamento bem como as necessidades de evolução nesta área, tudo isto, no âmbito organizacional da PSP. Para tal será importante aferir também eventuais causas e consequências pessoais e profissionais, que esta síndrome tem no elemento.

Entrevista n.º _____

Nome: _____

Local: _____

Data: ____ / ____ / ____

Organização: _____

Cargo/Habilitações: _____

Função: _____

Tempo de Serviço na PSP: _____

Idade: _____ **Sexo:** _____

Experiência Profissional: _____

Guião

1. No caso específico da PSP, quais as principais causas que estão na origem do fenómeno de *burnout*?
2. Quais os mecanismos de prevenção e deteção de situações de *burnout* em vigor na PSP (mais concretamente, ao alcance dos Comandantes, sejam estes de Esquadra ou de Divisão)?
3. O estado de *burnout* afeta o desempenho das funções profissionais de um elemento? Se sim, quais as consequências e em que proporções (muito relevantes; relevantes; pouco relevantes; nada relevantes).
4. Que tipo de acompanhamento e tratamento é feito após ser detetada esta síndrome, tendo em vista o bem-estar do elemento e o seu máximo rendimento profissional?
5. Os resultados obtidos pelos métodos atualmente utilizados para a deteção e tratamento de *burnout* têm-se mostrado suficiente e eficazes? Fundamente, se possível.
6. De acordo com a sua experiência, qual o caminho a percorrer pela PSP, de maneira a melhorar a resposta da Instituição a estas situações?

Anexo 8 – Guião de entrevista para informante-chave com experiência profissional na área

ENTREVISTA SOBRE AS IMPLICAÇÕES E DESAFIOS CRIADOS PELO ESTADO DE *BURNOUT*, NO DESEMPENHO DAS FUNÇÕES POLICIAIS

Nome: _____

Local: _____

Data: ____ / ____ / ____ **Idade:** _____ **Sexo:** _____

Organização: _____

Cargo/Habilitações: _____

Função: _____

Experiência Profissional na área: _____

Guião

1. De acordo com a sua experiência profissional, como define/carateriza o *burnout*?
2. No caso específico da PSP, quais as principais causas que estão na origem do fenómeno de *burnout*?
3. Que mecanismos ao dispor da psicologia, que permitem a prevenção e deteção do *burnout*? Quais, dentro destes, serão os mais adequados para aplicação na PSP?
4. Quais as principais preocupações a ter por parte de um superior hierárquico, de maneira a prevenir situações de *burnout* nos seus subordinados?
5. Em que medida o estado de *burnout* afeta o desempenho das funções profissionais de um elemento? Que consequências práticas daí advêm, especificamente na PSP?
6. Que tipo de acompanhamento e tratamento deve ser feito após ser detetada esta síndrome, tendo em vista o bem-estar do indivíduo e o seu máximo rendimento profissional?
7. Considera que os estudos que têm sido desenvolvidos nesta área, relativos às forças e serviços de segurança, e mais concretamente à PSP, são suficientes? Que mais há a fazer neste âmbito?
8. De acordo com a sua experiência, qual o caminho a percorrer pela PSP, de maneira a melhorar a resposta da Instituição a estas situações?

Anexo 9 – Esquema de análise categorial

Quadro 4 - Esquema de análise categorial

Pré-categorias		Categorias		Descrição
A	O <i>burnout</i> e o desempenho profissional do polícia.	A1	Perceção dos Comandantes acerca do <i>burnout</i> .	Classificação/descrição do <i>burnout</i> dada pelos entrevistados, de maneira a compreender qual a ideia que estes têm da síndrome.
		A2	Influência do <i>burnout</i> no desempenho profissional do polícia.	Fatores que afetam o desempenho profissional do polícia e em que medida.
		A3	Fatores com importância na satisfação profissional.	Designação dos fatores que, na visão individual de cada entrevistado, influenciem a satisfação profissional do polícia.
B	A prevenção, deteção e acompanhamento praticados na PSP.	B1	Mecanismos de defesa e deteção do <i>burnout</i> .	Quais os mecanismos de defesa e deteção conhecidos pelos entrevistados.
		B2	Acompanhamento que é dado aos elementos após a deteção da síndrome.	Perceber que acompanhamento é feito aos polícias detetados com esta síndrome, quanto aos seus Comandantes.

Fonte: Elaboração própria através da análise do conteúdo das entrevistas

Anexo 10 – Pré-categoria A – O *burnout* e o desempenho profissional do polícia

Quadro 5 - Categoria A1 – Percepção dos comandantes acerca do *burnout*

Subcategorias	Entrevistados ⁴¹										U.R. ⁴²	
	C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	Subtotal	Total
A1.1 Suicídio			●				●				5	62
A1.2 Stresse	●	●		●	●	●	●	●		●	15	
A1.3 Falta de preocupação da Instituição						●		●			3	
A1.4 Exaustão/Fadiga profissional	●			●			●	●			9	
A1.5 Exigência da profissão		●					●			●	8	
A1.6 Vida pessoal/familiar							●				2	
A1.7 Pressão (da Instituição, dos comandantes, da sociedade)	●	●	●		●			●			8	
A1.8 Excesso de trabalho		●	●					●			5	
A1.9 Horário por turnos			●							●	2	
A1.10 Falta de recursos materiais e humanos											3	
A1.11 Tempo de serviço (antiguidade)											1	
A1.12 Expectativas não realizadas											1	

Fonte: Elaboração própria através da análise do conteúdo das entrevistas

⁴¹ O número total de entrevistados é vinte (20). Uma vez que não é possível colocá-los numa só tabela por categoria, esta foi dividida em duas tabelas, ambas referentes à mesma categoria.

⁴² O ‘subtotal’ e ‘total’ representadas nas tabelas, referem-se ao conjunto das duas tabelas (tendo em conta o total dos entrevistados).

Quadro 6 - Categoria A1 – Percepção dos comandantes acerca do *burnout* (cont.)

Subcategorias	Entrevistados										U.R.	
	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	Subtotal	Total
A1.1 Suicídio				●	●			●			5	62
A1.2 Stresse				●	●	●		●	●	●	15	
A1.3 Falta de preocupação da Instituição									●		3	
A1.4 Exaustão/Fadiga profissional			●	●	●		●		●		9	
A1.5 Exigência da profissão			●	●	●			●		●	8	
A1.6 Vida pessoal/familiar				●							2	
A1.7 Pressão (da Instituição, dos comandantes, da sociedade)			●	●	●						8	
A1.8 Excesso de trabalho					●					●	5	
A1.9 Horário por turnos											2	
A1.10 Falta de recursos materiais e humanos	●				●					●	3	
A1.11 Tempo de serviço (antiguidade)		●									1	
A1.12 Expectativas não realizadas								●			1	

Fonte: Elaboração própria através da análise do conteúdo das entrevistas

Quadro 7 - Categoria A2 – Influência do *burnout* no desempenho profissional do polícia

Subcategorias		Entrevistados										U.R.	
		C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	Subtotal	Total
A2.1	Desprezo/Insensibilidade		●				●	●	●			6	60
A2.2	Parcialidade						●					2	
A2.3	Diminuição do rendimento profissional em geral (perda de capacidades)	●	●	●	●	●		●		●		13	
A2.4	Menos atenção							●				3	
A2.5	Desequilíbrio emocional	●	●					●				5	
A2.6	Irritabilidade/Agressividade					●		●				3	
A2.7	Isolamento		●					●				4	
A2.8	Depressão		●					●			●	4	
A2.9	Perda de qualidade de vida							●		●		4	
A2.10	Incapacidade de desenvolver atividade profissional (baixa médica)	●									●	3	
A2.11	Ansiedade										●	2	
A2.12	Desmotivação		●	●								7	
A2.13	Problemas de saúde											3	

Fonte: Elaboração própria através da análise do conteúdo das entrevistas

Quadro 8 - Categoria A2 – Influência do *burnout* no desempenho profissional do polícia (cont.)

Subcategorias		Entrevistados										U.R.	
		C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	Subtotal	Total
A2.1	Desprezo/Insensibilidade				●				●			6	60
A2.2	Parcialidade				●							2	
A2.3	Diminuição do rendimento profissional em geral (perda de capacidades)	●	●		●		●	●		●		13	
A2.4	Menos atenção				●					●		3	
A2.5	Desequilíbrio emocional					●	●					5	
A2.6	Irritabilidade/Agressividade								●			3	
A2.7	Isolamento				●						●	4	
A2.8	Depressão										●	4	
A2.9	Perda de qualidade de vida				●			●				4	
A2.10	Incapacidade de desenvolver atividade profissional (baixa médica)								●			3	
A2.11	Ansiedade										●	2	
A2.12	Desmotivação	●	●		●		●	●	●			7	
A2.13	Problemas de saúde							●		●	●	3	

Fonte: Elaboração própria através da análise do conteúdo das entrevistas

Quadro 9 - Categoria A3 – Fatores relevantes na satisfação profissional

Subcategorias	Entrevistados										U.R.	
	C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	Subtotal	Total
A3.1 Apoio/transparência da Instituição		●	●		●	●	●				7	65
A3.2 Meios materiais e humanos (inclui condições no trabalho)						●		●	●		11	
A3.3 União						●		●			2	
A3.4 Bom ambiente profissional							●				5	
A3.5 Gostar do que faz			●	●			●				3	
A3.6 Reconhecimento do trabalho (pelos comandantes e sociedade)		●			●		●			●	6	
A3.7 Responsabilização	●										1	
A3.8 Uniformização de procedimentos								●		●	2	
A3.9 Progressão na Carreira								●			2	
A3.10 Boa relação com Comandante			●		●		●		●		8	
A3.11 Equilíbrio entre profissão e vida familiar				●						●	3	
A3.12 Remuneração		●	●	●							8	
A3.13 Imagem social do polícia e da PSP	●										3	
A3.14 Consideração humana											1	
A3.15 Menos carga horária/garantia de períodos de descanso											2	

Fonte: Elaboração própria através da análise do conteúdo das entrevistas

Quadro 10 - Categoria A3 – Fatores relevantes na satisfação profissional (cont.)

Subcategorias	Entrevistados										U.R.	
	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	Subtotal	Total
A3.1 Apoio/transparência da Instituição					●			●			7	65
A3.2 Meios materiais e humanos (inclui condições no trabalho)	●	●	●		●	●	●	●		●	11	
A3.3 União											2	
A3.4 Bom ambiente profissional		●	●			●	●				5	
A3.5 Gostar do que faz											3	
A3.6 Reconhecimento do trabalho (pelos comandantes e sociedade)						●		●			6	
A3.7 Responsabilização											1	
A3.8 Uniformização de procedimentos											2	
A3.9 Progressão na Carreira							●				2	
A3.10 Boa relação com Comandante		●	●			●			●		8	
A3.11 Equilíbrio entre profissão e vida familiar									●		3	
A3.12 Remuneração	●			●			●	●		●	8	
A3.13 Imagem social do polícia e da PSP				●		●					3	
A3.14 Consideração humana				●							1	
A3.15 Menos carga horária/garantia de períodos de descanso	●									●	2	

Fonte: Elaboração própria através da análise do conteúdo das entrevistas

Anexo 11 – Pré-categoria B – A prevenção, deteção e acompanhamento praticados na PSP

Quadro 11 - Categoria B1 – Mecanismos de defesa e deteção do *burnout*

Subcategorias		Entrevistados										U.R.	
		C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	Subtotal	Total
B1.1	Interesse/preocupação do comandante e dos pares	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	20	45
B1.2	Sensibilização do efetivo				●			●			●	5	
B1.3	Abertura para diálogo com o Comandante sobre problemas do efetivo				●			●	●	●		5	
B1.4	(Falta) de formação	●			●			●			●	7	
B1.5	Reavaliações periódicas								●			4	
B1.6	Reuniões periódicas com o efetivo								●			1	
B1.7	Página da intranet da PSP com contactos úteis											1	
B1.8	Controlo horário	●										1	
B1.9	Simplificação de processos/procedimentos		●									1	

Fonte: Elaboração própria através da análise do conteúdo das entrevistas

Quadro 12 - Categoria B1 – Mecanismos de defesa e deteção do *burnout* (cont.)

Subcategorias	Entrevistados										U.R.	
	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	Subtotal	Total
B1.1 Interesse/preocupação do comandante e dos pares	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	20	45
B1.2 Sensibilização do efetivo					●				●		5	
B1.3 Abertura para diálogo com o Comandante sobre problemas do efetivo				●							5	
B1.4 (Falta) de formação				●			●		●		7	
B1.5 Reavaliações periódicas		●				●		●		●	4	
B1.6 Reuniões periódicas com o efetivo											1	
B1.7 Página da intranet da PSP com contactos úteis						●					1	
B1.8 Controlo horário											1	
B1.9 Simplificação de processos/procedimentos											1	

Fonte: Elaboração própria através da análise do conteúdo das entrevistas

Quadro 13 - Categoria B2 – Acompanhamento que é dado aos elementos após a deteção da síndrome

Subcategorias		Entrevistados										U.R.	
		C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	Subtotal	Total
B2.1	Acompanhamento pessoal feito pelos pares e pelo comandante		●	●			●	●	●		●	13	46
B2.2	Contacto direto com familiares							●				1	
B2.3	Despreocupação da instituição						●				●	2	
B2.4	Gabinete de Psicologia	●		●	●	●		●	●	●		16	
B2.5	Recurso a psicólogos fora da Instituição							●	●	●		4	
B2.6	Resistência e recusa de ajuda							●	●			2	
B2.7	Desarmamento			●	●			●			●	5	
B2.8	Desconheço										●	3	

Fonte: Elaboração própria através da análise do conteúdo das entrevistas

Quadro 14 - Categoria B2 – Acompanhamento que é dado aos elementos após a deteção da síndrome (cont.)

Subcategorias		Entrevistados										U.R.	
		C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	Subtotal	Total
B2.1	Acompanhamento pessoal feito pelos pares e pelo comandante		●	●	●	●			●	●	●	13	46
B2.2	Contacto direto com familiares											1	
B2.3	Despreocupação da instituição											2	
B2.4	Gabinete de Psicologia	●	●		●	●	●	●	●	●	●	16	
B2.5	Recurso a psicólogos fora da Instituição				●							4	
B2.6	Resistência e recusa de ajuda											2	
B2.7	Desarmamento				●							5	
B2.8	Desconheço						●			●		3	

Fonte: Elaboração própria através da análise do conteúdo das entrevistas

